



**Universidad Nacional Mayor de San Marcos**

**Universidad del Perú. Decana de América**

Dirección General de Estudios de Posgrado

Facultad de Educación

Unidad de Posgrado

**La capacitación profesional de los docentes y su  
influencia en la calidad del servicio educativo en el  
bachillerato de la Unidad Educativa “Héroes del 41”  
de la ciudad de Machala durante el periodo 2014-2015**

**TESIS**

Para optar el Grado Académico de Magíster en Educación con  
mención en Evaluación y Acreditación de la Calidad de la  
Educación

**AUTOR**

Ginger Tatiana RAMOS JADAN

**ASESOR**

Francis DÍAZ FLORES

Lima, Perú

2016



Reconocimiento - No Comercial - Compartir Igual - Sin restricciones adicionales

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

Usted puede distribuir, remezclar, retocar, y crear a partir del documento original de modo no comercial, siempre y cuando se dé crédito al autor del documento y se licencien las nuevas creaciones bajo las mismas condiciones. No se permite aplicar términos legales o medidas tecnológicas que restrinjan legalmente a otros a hacer cualquier cosa que permita esta licencia.

## Referencia bibliográfica

---

Ramos, G. (2016). *La capacitación profesional de los docentes y su influencia en la calidad del servicio educativo en el bachillerato de la Unidad Educativa “Héroes del 41” de la ciudad de Machala durante el periodo 2014-2015*. [Tesis de maestría, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Educación, Unidad de Posgrado]. Repositorio institucional Cybertesis UNMSM.

---



UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS

Universidad del Perú, DECANA DE AMÉRICA

FACULTAD DE EDUCACIÓN

UNIDAD DE POSGRADO

**ACTA DE SUSTENTACIÓN DE LA TESIS PRESENTADA POR LA GRADUANDA DOÑA GINGER TATIANA RAMOS JADAN PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAGISTER EN EDUCACIÓN CON MENCIÓN EN EVALUACIÓN Y ACREDITACIÓN DE LA CALIDAD DE LA EDUCACIÓN**

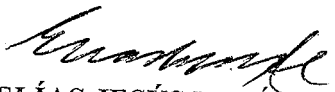
En la ciudad de Lima, a los 25 días del mes de mayo del 2016, siendo 15:00 p.m. se reunió en acto público en el Salón de Grados de la Facultad de Educación de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, el Jurado Examinador integrado por el Dr. ELÍAS JESÚS MEJÍA MEJÍA (Presidente), la Dra. FRANCIS DIAZ FLORES (Asesora), la Dra. OFELIA SANTOS JIMÉNEZ (Jurado Informante), la Dra. TAMARA PANDO EZCURRA (Jurado Informante) y la Mg. ELÍ CARRILLO VÁSQUEZ (Miembro del Jurado), para recepcionar la sustentación de la tesis titulada: **LA CAPACITACIÓN PROFESIONAL DE LOS DOCENTES Y SU INFLUENCIA EN LA CALIDAD DEL SERVICIO EDUCATIVO EN EL BACHILLERATO DE LA UNIDAD EDUCATIVA "HÉROES DEL 41" DE LA CIUDAD DE MACHALA DURANTE EL PERIODO 2014-2015** que presenta la graduanda Doña GINGER TATIANA RAMOS JADAN, para optar el Grado Académico de Magister en Educación con mención en Evaluación y Acreditación de la Calidad de la Educación.

Para el efecto, el Jurado Examinador tuvo a la vista el informe favorable del Jurado Informante integrado por la Dra. FRANCIS DÍAZ FLORES (Asesora), la Dra. OFELIA SANTOS JIMÉNEZ (Jurado Informante), la Dra. TAMARA PANDO EZCURRA (Jurado Informante)

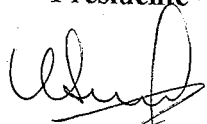
Después de haber escuchado la sustentación de la graduanda, el Jurado Examinador procedió a formular las preguntas reglamentarias y, luego de una deliberación en privado, decidió otorgarle el calificativo de

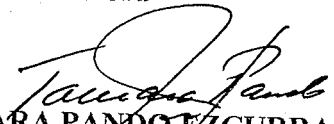
Muy Bueno (17) Diecisiete

Como testimonio del acto que culminó a las 15:50 p.m. horas, cada uno de los miembros del Jurado Examinador procedió a suscribir el acta, para que se remita a las instancias correspondientes y se expida, previo trámite administrativo, el diploma que acredite a Doña GINGER TATIANA RAMOS JADAN, para optar el Grado Académico de Magister en Educación con mención en Evaluación y Acreditación de la Calidad de la Educación

  
Dr. ELÍAS JESÚS MEJÍA MEJÍA  
Presidente

  
Dra. FRANCIS DIAZ FLORES  
Asesora

  
Dra. OFELIA SANTOS JIMÉNEZ  
Jurado Informante

  
Dra. TAMARA PANDO EZCURRA  
Jurado Informante

Mg. ELÍ CARRILLO VÁSQUEZ  
Miembro del Jurado

## **DEDICATORIA**

A mis padres, porque creyeron en mí y porque me sacaron adelante, dándome ejemplos dignos de superación y entrega, porque en gran parte gracias a ustedes, hoy puedo ver alcanzada mi meta, ya que siempre estuvieron impulsándome en los momentos más difíciles de mi carrera, y porque el orgullo que sienten por mí, fue lo que me hizo ir hasta el final. Va por ustedes, por lo que valen, porque admiro su fortaleza y por lo que han hecho de mí.

## **AGRADECIMIENTO**

Gracias a mis padres por ser los principales promotores de mis sueños, gracias es ellos por cada día confiar y creer en mí y mis expectativas, gracias por cada consejo y por cada una de sus palabras que me guiaron durante mi vida.

## INDICE

DEDICATORIA .....	ii
AGRADECIMIENTO.....	iii
RESUMEN.....	vi
SUMMARY .....	vii
INTRODUCCIÓN .....	viii
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO.....	1
1.1.    Fundamentación del problema .....	2
1.2.    Formulación del problema.....	5
1.2.1.    Problema general.....	5
1.2.2.    Problemas específicos .....	5
1.3.    Objetivos.....	6
1.3.1.    Objetivo general .....	6
1.3.2.    Objetivos específicos .....	6
1.4.    Justificación de la investigación.....	6
1.5.    Fundamentación y formulación de las hipótesis .....	7
1.6.    Identificación de las variables .....	8
1.6.1.    Clasificación de las variables .....	8
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO .....	9
2.1.    Antecedentes de la investigación.....	10
2.2.    Bases teóricas .....	11
2.3.    Glosario de términos.....	59
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	61
3.1.    Operacionalización de las variables .....	62
3.2.    Estrategia de prueba de hipótesis .....	63
3.3.    Población y muestra .....	63
3.4.    Instrumentos de recolección de datos.....	63

3.5. Validez y confiabilidad de los instrumentos .....	65
CAPÍTULO IV: TRABAJO DE CAMPO Y PROCESO DE CONTRASTE DE LA HIPÓTESIS .....	66
4.1. Presentación, análisis e interpretación de los datos .....	67
4.2. Discusión de los resultados .....	80
CONCLUSIONES .....	85
RECOMENDACIONES .....	87
BIBLIOGRAFÍA.....	88
ANEXOS.....	91
Anexo 1: Matriz de consistencia .....	92
Anexo 2: Instrumentos de recolección de datos.....	94



## **RESUMEN**

La realización de la investigación titulada "Influencia del Modelo de Supervisión y Monitoreo en democracia para mejorar la calidad de gestión pedagógica de los profesores de Bachillerato de la Unidad Educativa “Héroes del 41” de la ciudad de

Machala durante el periodo 2014-2015, tuvo como propósito principal determinar mediante la supervisión, la calidad de gestión pedagógica que practican los referidos docentes, identificar sus deficiencias para que, en referencia a éstas brindarles el asesoramiento necesario que les permita superarlas, pero para garantizar el éxito de esta tarea se implementó acciones de monitoreo que permitieron cumplir con los objetivos previstos, como el mejoramiento de la gestión pedagógica.

Para el presente estudio, se contó con una población constituida por 28 profesores de los niveles de educación primaria y educación secundaria, pero por la naturaleza del trabajo solamente se hizo el estudio con los docentes de educación secundaria, cuya muestra fue de once (11) profesores.

Durante el estudio, se hizo uso de una metodología de naturaleza cualitativa y cuantitativa, que consistió en visitas a aula para observar el trabajo docente, diálogos permanentes con los docentes durante la supervisión y monitoreo tanto individual como grupal, demostraciones y la aplicación de instrumentos de recojo de información sobre la calidad de la gestión pedagógica de los docentes involucrados en el estudio, contando para ello con el apoyo de la comisión de supervisión de la institución educativa y de los especialistas de la Unidad de Gestión Local Santa.

Al finalizar el estudio, los resultados obtenidos me han permitido concluir que la hipótesis ha quedado demostrada, puesto que la información recogida durante la supervisión y monitoreo como puntos centrales del Modelo, nos permitió conocer al inicio del estudio en qué nivel de calidad de gestión se encontraban los docentes y cómo el asesoramiento y monitoreo contribuyeron a superar las deficiencias, quedando sin embargo algunos aspectos que requieren de un trabajo más sostenido.

## SUMMARY

The realization of the titled investigation "it Influences of the Pattern of Supervision and Monitored in democracy to improve the quality of the professors' of Secondary Education of the Educational Institution pedagogic administration N° 89008, Andrés Avelino Cáceres of Chimbote", he/she had as main purpose to determine by means of the supervision, the quality of pedagogic administration that you/they practice those referred educational, to identify their deficiencies so that, in reference to these to offer them the necessary advice that allows them to overcome them, but to guarantee the success of this task you implements monitored actions that allowed to fulfill the foreseen objectives, as the improvement of the pedagogic administration.

For the present study, he/she had a population constituted by 28 professors of the levels of primary education and secondary education, but for the nature of the work the study was only made with the educational of secondary education whose sample was of eleven (11) professors.

During the study, use of a methodology of qualitative and quantitative nature was made that consisted in visits to classroom to observe the educational work, permanent dialogues with the educational ones during the supervision and monitoreo so much individual as grupal, demonstrations and the application of instruments of I pick up of information about the quality of the pedagogic administration of the educational ones involved in the study, having for it the support of the commission of supervision of the educational institution and of the specialists of the Unit of Local Administration Santa.

When concluding the study, the obtained results have allowed me to conclude that the hypothesis has been demonstrated, since the information picked up during the supervision and monitoreo like central points of the Pattern, facilitated us to know to the beginning of the study in what level of administration quality they were the educational ones and how the advice and monitoreo contributed to overcome the deficiencies, being some aspects that require of a more sustained work however.

## INTRODUCCIÓN

El modelo de la supervisión y monitoreo en democracia responde a uno de los desafíos del sistema educativo actual, que es la necesidad de mejorar, la calidad de la gestión pedagógica, es necesario realizar acciones que articulen entre sí, como relevancia, eficacia, equidad y el de eficiencia, analizando bajo la visión de la gestión educativa. Las acciones de monitoreo y acompañamiento se encuentran dentro de las funciones que deben realizar los líderes pedagógicos; la evolución que ha tenido el primer concepto supervisión, ha pasado desde la fiscalización hasta el hecho de asesorar que acompañar a quien se supervisa. Estas ayudarán a desarrollar las nuevas formas de supervisar, en este sentido “la supervisión y monitoreo en democracia debe entenderse como una asesoría, un seguimiento, un apoyo profesional que se construye con los supervisores en la práctica...”. (Kisnerman, 1999, p. 25) En este sentido,

La supervisión pedagógica en las instituciones educativas se constituye en un instrumento de gestión, que con lleva al mejoramiento del nivel de desempeño docente a través de las orientaciones y la asesoría que brinda el supervisor.

En el presente trabajo de investigación permite determinar si la supervisión pedagógica influye en el desempeño laboral de los docentes de la institución educativa 7035 de San Juan de Miraflores En Premier capitulo se plantea el problema de investigación, se destaca los objetivos, la fundamentación y formulación de hipótesis con referencia a la relación de variables supervisión pedagógica y desempeño docente. En el segundo capítulo se establece antecedentes de la investigación, se investigaciones con referencia a los variables. En marco teórico se sistematiza la conceptualización de la supervisión pedagógica y desempeño laboral docente y se complementa con las teorías relevantes para la presente investigación.

En el tercer capítulo se precisa sobre la metodología de la investigación empleada y métodos estadísticos aplicados en prueba de hipótesis En el cuarto capítulo, se presentación e interpretación de datos, el proceso de contratación de hipótesis y análisis y discusión de resultados, adopción de decisiones, conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos

# **CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO**

## **1.1. Fundamentación del problema**

La educación peruana ha pasado por una serie de cambios o reformas, las que por no tener una vigencia prolongada no han contribuido a su mejoramiento, generando en el magisterio un serio malestar así como la decisión de seguir trabajando de la manera como fueron formados, esto es de manera tradicional; situación que también se manifiesta en los niveles superiores de decisión sobre todo en los encargados de realizar la supervisión y seguimiento del trabajo educativo, mediante prácticas inadecuadas que llevan a los docentes a un rechazo total de su intervención, todo lo cual ha devenido en una situación incierta que podemos calificarla como crisis en la educación.

Cada gobierno ha implementado su reforma educativa, con políticas educativas que no se adecúan a nuestra realidad, es decir que todas las reformas son importadas e impuestas por organismos internacionales, que no permiten que la educación cumpla con su verdadero fin: ser un instrumento de cambio y transformaciones de nuestro país.

A inicios de la última década del siglo pasado se comienza a implantar la reforma educativa basada en el constructivismo con fuerte peso socio-económico neoliberal, en la que se trata de instaurar un trabajo basado en el humanismo con la tendencia de libertad y democracia, implementando a las instituciones educativas con las nuevas tecnologías que permitan potenciar el trabajo educativo en la búsqueda de la calidad de la gestión institucional que abarca tanto el aspecto académico o pedagógico como el administrativo o de gestión.

En este contexto se encuentra que el sistema educativo siempre ha considerado a la Supervisión como un mecanismo a través del cual se lleva a cabo la verificación del trabajo que desarrolla el profesor fundamentalmente en aula con sus alumnos, y a partir de los años setenta del siglo pasado cuando se trabaja la reforma educativa dada por Ley 19326, se inicia una serie de cambios muchos de los cuales quedaron inconclusos y otros se siguen intentando materializarlos, uno de esos cambios es precisamente el proceso de supervisión, entendida en ese entonces como proceso de verificación y

asesoramiento a los profesores para que traten de superar las deficiencias observadas durante la visita hecha; encontrando que se hacía la verificación más no el asesoramiento, de manera que el profesor continuaba con su rutina de trabajo y rechazando nuevas visitas por cuanto encontraba que no les servía para el mejoramiento de su trabajo.

Con la implementación de la actual reforma, se habla nuevamente de la supervisión como asesoramiento, y se introduce un nuevo proceso, el Monitoreo, entendido como el acompañamiento que tiene que hacer un especialista al docente en aula para que supere sus deficiencias y mejore su tarea educativa.

Pero es, en estas circunstancias se encuentra serias deficiencias, tanto en la supervisión como en el monitoreo, por muchos factores, como: los docentes no estamos preparados para asumir la responsabilidad de conducir la supervisión y el monitoreo de manera eficiente como para asegurar la calidad de gestión pedagógica, y la situación se agrava cuando los especialistas de la instituciones se presentan con serias deficiencias, que no les permiten ser aceptados en las instituciones educativas y cuando realizan su trabajo, practican más una supervisión tradicional, agresiva y vertical no ayudando para que se superen las dificultades ni se logren niveles de calidad educativa, que es el tema de actualidad en la educación.

Estas consideraciones me llevan a afirmar que si bien está normado que la supervisión es un proceso de apoyo a las instituciones educativas y con mayor énfasis a los docentes en el mejoramiento de la gestión pedagógica, en la práctica se mantiene como un sistema de control, de fiscalización y como fuente generadora de conflictos y frustraciones en el personal docente, al ver que los supervisores no están capacitados, que son los que asumieron una responsabilidad por situaciones políticas y no pedagógicas y que lejos de hacer un favor a la educación, ésta se sigue hundiendo en una crisis de la cual todos somos responsables y debemos hacer algo por mejorarla.

Si la situación sigue en estas condiciones se corre el riesgo de no lograr una calidad de gestión pedagógica acorde con los postulados del paradigma educativo que se está promoviendo ponerlo en práctica, siendo necesario para ello, no solamente conocer lo que es supervisión y monitoreo, sino fundamentalmente entender, comprender lo que

es el paradigma educativo de la reforma y actuar en función de sus principios básicos, para lograr que los docentes seamos realmente docentes modernos no solamente en la práctica sino a partir de la teoría que la sustenta, y entonces tanto docente como supervisor y monitor hablarán el mismo lenguaje.

Esta problemática se presenta en la Unidad Educativa “Héroes del 41” de la ciudad de Machala durante el periodo 2014-2015, razón que me motivó a proponer la presente investigación con el ánimo de mejorar la gestión pedagógica de los profesores de educación secundaria, de manera que logren promover aprendizajes significativos en los educandos y el mejoramiento de su nivel académico, para ello me propuse aplicar un plan de supervisión y monitoreo de carácter democrático, de manera que el tratamiento horizontal entre ambas partes lleve al mejoramiento de la gestión pedagógica.

Para ello cito como referencia a Arce A. (2000), quien nos indica que la supervisión democrática permite tratar los problemas con una orientación constructiva y creadora, en la que el respeto a la dignidad humana estimula a emprender su desarrollo con mayor vitalidad.

Por su parte Rodríguez H. (1997) considera que la supervisión democrática es un proceso técnico de orientación, asesoramiento, promoción y evaluación de las acciones educativas para mejorar la calidad del proceso educativo, que tiene que ver con la gestión pedagógica.

Así mismo Alvarado O. (2002) sugiere que el supervisor antes y después de la supervisión puede tener información necesaria y suficiente sobre las cualidades personales del docente, sobre su desempeño laboral, sobre su comportamiento laboral, de manera individual y colectiva, lo que en conjunto es el proceso de gestión pedagógica.

De igual manera Alvarado O. (1989) cuando se refiere al Monitoreo, lo considera como sinónimo de supervisión, lo que está generando problemas y distorsiones conceptuales y operativas, por lo que se debe entender por Monitoreo a las acciones conjuntas que realizan expertos y ejecutores para lograr introducir algún cambio

educativo hasta su aplicación final, lo que en el presente trabajo se realizó con la implementación de planes de mejora, producto de una supervisión inicial que permitió planificar las mejoras y realizar el acompañamiento respectivo.

Desde este punto de vista la investigación se justifica por la gran importancia que representa para el desarrollo de la gestión pedagógica en la institución educativa en que se ejecutó, permitiendo el mejoramiento de su calidad, y elevando la imagen institucional, así mismo se constituye en una propuesta que al dar los resultados esperados pueda ser asumida por otras instituciones educativas con el mismo propósito.

## **1.2. Formulación del problema**

De acuerdo a la fundamentación y observación empírica de fenómeno en la realidad el problema general se plantea en el siguiente término

### ***1.2.1. Problema general***

¿En qué medida la aplicación del modelo de supervisión y monitoreo en democracia influye en el mejoramiento de la calidad de gestión pedagógica de los profesores de Bachillerato de la Unidad Educativa “Héroes del 41” de la ciudad de Machala durante el periodo 2014-2015?

### ***1.2.2. Problemas específicos***

- Proponer un Modelo de Supervisión y Monitoreo en Democracia para mejorar la Calidad de Gestión Pedagógica.
- Aplicar el Modelo de Supervisión y Monitoreo para determinar el nivel de influencia en el mejoramiento de la Gestión Pedagógica.



- Contribuir al mejoramiento de la supervisión y monitoreo en la Unidad Educativa “Héroes del 41” de la ciudad de Machala durante el periodo 2014-2015.

### **1.3. Objetivos**

De acuerdo a la fundamentación del problema, planteamiento, para lograr metas a cumplir se plantea el siguiente:

#### ***1.3.1. Objetivo general***

Determinar la influencia del Modelo de Supervisión y Monitoreo en Democracia en el mejoramiento de la Calidad de Gestión Pedagógica de los profesores de Bachillerato de la Unidad Educativa “Héroes del 41” de la ciudad de Machala durante el periodo 2014-2015.

#### ***1.3.2. Objetivos específicos***

- Proponer un Modelo de Supervisión y Monitoreo en Democracia para mejorar la Calidad de Gestión Pedagógica.
- Aplicar el Modelo de Supervisión y Monitoreo para determinar el nivel de influencia en el mejoramiento de la Gestión Pedagógica.
- Contribuir al mejoramiento de la supervisión y monitoreo en la Unidad Educativa “Héroes del 41” de la ciudad de Machala durante el periodo 2014-2015.

### **1.4. Justificación de la investigación**

**Desde el punto de vista teórico,** la investigación va a enriquecer el conocimiento científico al aplicar el modelo de supervisión y monitoreo, especialmente en cuanto a la gestión pedagógica. Se van a llenar vacíos teóricos respecto a las causas y efectos

que tienen entre si ambas variables en una unidad educativa “Héroes del 41” de la ciudad de Machala.

**Desde el punto de vista metodológico**, con la presente investigación se va a validar y determinar la confiabilidad de los instrumentos de colecta de datos: para medir la influencia de la aplicación Modelo de Supervisión y Monitoreo y la gestión Pedagógica. Estos instrumentos podrán servir para la realización de otras investigaciones en el campo de la educación.

**Desde el punto de vista práctico**, con la presente investigación se contribuye a la solución del problema del desempeño laboral, sobre todo al sugerir que se adapten medidas para hacer frente a este problema a través de la aplicación del Modelo de Supervisión y Monitoreo

## **1.5. Fundamentación y formulación de las hipótesis**

### ***1.5.1. Hipótesis general***

La propuesta y aplicación del Modelo de Supervisión y Monitoreo en Democracia influye significativamente en el mejoramiento de la Calidad de Gestión Pedagógica de los profesores de Bachillerato de la Unidad Educativa “Héroes del 41” de la ciudad de Machala durante el periodo 2014-2015.

### ***1.5.2. Hipótesis específicas***

- La aplicación del Modelo de Supervisión y Monitoreo en Democracia influye en la Calidad de Gestión Pedagógica.
- La aplicación del Modelo de Supervisión y Monitoreo influye en el nivel del mejoramiento de la Gestión Pedagógica.
- La supervisión y monitoreo contribuye al progreso de la Unidad Educativa “Héroes del 41” de la ciudad de Machala durante el periodo 2014-2015.

## **1.6. Identificación de las variables**

**Variable Independiente:** Modelo de Supervisión y Monitoreo en Democracia

**Variable Dependiente:** Mejoramiento de la Calidad de Gestión Pedagógica.

### ***1.6.1. Clasificación de las variables***

#### **Variable (X) La aplicación del Modelo de Supervisión y Monitoreo**

Por su parte CALERO P. M. (1989) la supervisión es una doctrina que sustenta principios, normas y técnicas para conducir con nuevo sentido la educación. Implica un movimiento pedagógico que se propone renovar el proceso educativo; tiende al perfeccionamiento docente y de los agentes educativos, así como a potenciar los logros. En este concepto deja entrever acciones como: guiar, orientar y dirigir el trabajo educativo, utilizando la motivación inteligente, la sugestión y la acción directa, fomentando la iniciativa y el sentido de responsabilidad.

#### **Variable (Y) Gestión Pedagógica.**

“Gestión Pedagógica es la capacidad que tiene la institución para dirigir sus procesos, recursos y toma de decisiones, en función a la mejora permanente del proceso de enseñanza-aprendizaje y el logro de la formación integral de todos los estudiantes que atiende”. (Palomino, J. p.11).

# **CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO**

## **2.1. Antecedentes de la investigación**

Elera (2010) en su tesis “Gestión Pedagógica institucional y su relación con la calidad del servicio en una Institución Educativa pública de Callao” tiene como propósito identificar la relación existente entre la Gestión Pedagógica institucional y la calidad del servicio educativo. Se utilizó un diseño descriptivo correlacional. En la muestra participaron un total de 148 alumnos de 5° de secundaria y sus padres, y el total de docentes, a quienes se les aplicó una encuesta para recoger sus percepciones respecto a las variables mencionadas. Del tratamiento estadístico se concluye que existe relación significativa entre la variable Gestión Pedagógica institucional y la variable calidad del servicio educativo de 0.003 en docentes y 0,000 tanto en alumnos como en padres de familia a un nivel alfa de 0,05, en la institución educativa Dora Mayer del distrito de Bellavista-Callao. Asimismo, existe una relación significativa entre las dimensiones (liderazgo directivo, planificación estratégica, evaluación de la Gestión Pedagógica, clima institucional, capacitación del personal y desempeño docente) con la calidad del servicio educativo, comprobándose las hipótesis.

Boy Barreto (2008) realizó una investigación par a conocer la correlación existente entre la “Gestión Institucional y la Calidad Educativa en la Institución Educativa Privada San Agustín de San Juan de Lurigancho”. Trabajó con una muestra no probabilística de 4 directivos y 57 docentes, a los cuales aplicó una encuesta tipo cuestionario. La variable Gestión institucional se operacionalizó con las dimensiones: planificación del PEI, organización e implementación para la Gestión Pedagógica, dirección estratégica y Gestión de la evaluación y control; y la variable calidad educativa lo hizo a través de: nivel académico de docentes, índice de promoción, aplicación de los niveles de tecnología educativa y el uso de equipos y laboratorios. En las conclusiones de su trabajo señala que el 96.5% de los docentes percibe que la Gestión institucional de los directivos es poco satisfactoria debido a que no se promueve un clima favorable en las relaciones humanas, ni se motiva la participación de los docentes. No obstante que el análisis de resultados arrojó que “se evidencian fallas de los directivos en el cumplimiento de las funciones gerenciales, no se cumplen los objetivos establecidos, la planificación de las actividades, en la comunicación y en

la ausencia de liderazgo”, indica que “existe una correlación directa y positiva entre las variables Gestión institucional y calidad educativa a partir de la percepción de los directivos y docentes”.

Centeno (2005) en su investigación que tiene como objetivo establecer la relación que existe entre la Gestión Pedagógica de los Directores y la Calidad Educativa de los Centros Educativos Estatales de la UGEL 06 de Lima, sostiene que “La Gestión Pedagógica de la calidad de los Centros Educativos ha de ser global, incidiendo sobre las personas, sobre los recursos, sobre los procesos, y sobre los resultados, promoviendo sus acciones recíprocas y orientando el sistema en su conjunto hacia el estado cualitativo que caracteriza las Instituciones Educativas excelentes” (p.8). Su investigación transversal correlacional comprende la variable Gestión Pedagógica de los directores y la variable Calidad de la educación, cada una con sus respectivas dimensiones.

## **2.2. Bases teóricas**

### **CONCEPCIÓN DE EDUCACIÓN**

El concepto de educación ha variado en relación con los modelos pedagógicos que han aparecido en el transcurrir de la historia, pues para nadie es un secreto la manera como se ha entendido a la educación en el modelo tradicional y sus diferencias con el modelo conductista, el cognitivo y en la actualidad con el modelo socio-cognitivo, de manera que la educación se conceptualiza como:

- Una actividad intencional y sistemática de la sociedad con el propósito de asegurar su continuidad, reproduciéndola, mejorándola y transformándola mediante la formación de la personalidad de los ciudadanos. Lo anterior debemos entenderla también como un proceso sociocultural en el que se da un conjunto de acciones dirigidas a la formación individual, pero que al hacerlo, trasciende al ámbito individual psicológico para convertirse en un proceso social, puesto que las acciones y pensamientos individuales son

producto de la sociedad y al mismo tiempo, influye en el curso de dicha sociedad.

NASSIF, (1984) Es interesante también el concepto etimológico, que procede de la voz latina educativo, la que a su vez procede de educare o educere, cuyos significados son: sacar de, llevar, elevar, levantar, de manera que se puede decir que educar consiste en elevar a una persona de un nivel a otro, conducir a alguien a través de la vida, levantarlo de un plano inferior a otro superior.

FERMOSO (1990), quien hace ver que educar es un proceso exclusivamente humano, intencional, intercomunicativo y espiritual en virtud del cual se realizan con mayor plenitud la instrucción, la personalización y la socialización del hombre.

Por su parte el Ministerio de Educación (1999) define a la educación como un proceso sociocultural permanente orientado a la formación integral de las personas y al perfeccionamiento de la sociedad. Como tal la educación contribuye a la socialización de las nuevas generaciones y las prepara para que sean capaces de transformar y crear cultura y de asumir sus roles y responsabilidades como ciudadanos. Por tanto en ella se encuentran comprendidos los profesores, los supervisores y los monitores para la socialización y preparación de las nuevas generaciones.

El proceso educativo se desarrolla en la institución educativa, por lo tanto es ella la que debe proveer el “qué” y el “cómo” desarrollarla, de igual manera quiénes serán los responsables de su ejecución y de la manera cómo garantizar que el servicio educativo que ofrece y brinda sea en los términos de calidad que tanto se habla en el campo educativo.

### **Calidad y Calidad Educativa**

La Calidad, según el diccionario castellano la define como un conjunto de cualidades de un ser, objeto o proceso. Significa semejante o igual condición, estado, genio, nobleza, importancia, carácter, calificación, índole, superioridad, excelencia. Es parónimo de cualidad, ambos vocablos tienen semejanza por su etimología.

De acuerdo con la norma técnica de ITINTEC, la calidad se define en los siguientes términos: es el conjunto de propiedades y características de un producto o servicio que le confieren la aptitud de satisfacer necesidades explícitas o implícitas.

En ambas definiciones el fin último que se busca es mejorar la calidad de vida de las personas, en cada aspecto de su contextura integral y en cada sistema en que interactúan, de manera que se podrían tener en cuenta durante el proceso educativo. Estas precisiones nos indican en los tiempos modernos que vivimos está muy acentuada la necesidad de fomentar la calidad, siendo responsables de ello nuestros gobernantes quienes deben ofrecer oportunidades, alentar la participación y la acción comprometida de la comunidad, en la que cada individuo o grupo al que pertenecen, se convierten en agentes de transformación y de cambio aceptando el desafío de:

- Aprender y mejorar como personas,
- Mejorar con respecto a la familia y sociedad.
- Contribuir personalmente en los grupos en que participamos.
- Cuando en el trabajo se cuenta con sujetos (educandos, educadores y comunidad), objetivos, contenidos, métodos, medios y materiales, infraestructura, tiempo y procesos educativos (planeamiento, investigación, programación, implementación, ejecución y evaluación) de calidad, se puede hablar de calidad total.

GONZÁLEZ, R. (2000). La calidad de la educación, podemos establecer algunos niveles:

- La concepción de calidad de educación en la escuela tradicional es entendida como supervisión, y está determinada por lo que establece el maestro y afecta sólo al estudiante. Con este criterio todo costo de educación es juzgado como un gasto, es decir que la cantidad impera sobre la calidad y responde exactamente a los criterios de la educación bancaria, desfigura todas las condiciones humanas del educando para que se siga en la ignorancia y el subdesarrollo.



- En la concepción actual de la escuela, la calidad de educación que tratamos de acercarnos con este planteamiento y ojalá practicarlo, se busca que en el proceso enseñanza-aprendizaje cada vez se haga mejor las acciones, para que la calidad se concrete como producto final.

Por lo tanto, calidad de educación no consiste en tener un sistema único de educación, sino una educación de acuerdo a las condiciones de cada realidad, diversificando los currículos, los métodos, los medios didácticos, sistemas de aprendizaje y evaluación.

La calidad en su interpretación más estrecha significa calidad de producto y en su interpretación más amplia calidad de trabajo, calidad de servicio, precio justo y cantidad justa, por lo que es necesario que se encuentre reflejada en esta filosofía, así como en los centros operacionales de todo centro o programa educativo o conjunto de ellos a nivel local, zonal o regional. La calificación de la calidad educativa exige:

- Poner al alumno a la altura de la época, viabilizar su desarrollo integral y equilibrio humano de manera que sean como de sí mismo y no como fueron los demás
- Que sus planteamientos y realizaciones estén de acuerdo a sus propósitos, características y necesidades del país.
- Que los estudiantes se desarrollen felices en la tierra, que vivan conforme a ella y se sientan orgullosos de su identidad nacional.
- Que se interiorice en cada estudiante toda la obra humana que le ha antecedido, para que sea el resumen del mundo viviente puesto a nivel de su tiempo.
- Que prepare al estudiante para el trabajo; fuera del trabajo no hay educación completa posible.
- Que la escuela se relacione con el medio donde está fijada y se ponga al servicio de la comunidad.
- Que el hombre se eduque integral y permanentemente
- Que el profesor asuma su rol de educador, orientador y no un simple instructor.

Para garantizar la calidad educativa, ésta deberá estar sujeta a una serie de acciones de intervención tanto interna como externa, lo que de alguna manera se ha venido practicando pero, no con la intención ni la frecuencia con la que se plantean en la

actualidad. Estos procesos son: la evaluación, la supervisión y el monitoreo. Como la investigación se refirió a la supervisión y al monitoreo, hago una referencia muy sucinta a la evaluación en consideración a que tanto la supervisión como el monitoreo tienen una estrecha relación con la evaluación.

### **Concepto de Evaluación**

La evaluación es una disciplina que ha alcanzado un gran desarrollo, como respuesta a la necesidad de ir determinando los niveles de calidad del desempeño de personas, cosas, objetos, grupos e instituciones, de manera que se ha llegado a un punto de hablar de los profesionales en la evaluación, para ejecutarla en base a criterios o estándares, de manera que ello ha determinado que la evaluación asuma diversas concepciones, haciendo referencia a algunas de ellas.

Rosales, Carlos (2000) considera que la evaluación es un proceso de reflexión sobre la enseñanza, de manera que el recoger información no debe llevarnos a la cuantificación del fenómeno sino a un análisis cualitativo que permita la toma de decisiones de manera inmediata, lo cual puede practicarse durante la supervisión y el monitoreo, en consideración que estos dos procesos se relacionan directamente con la evaluación.

Para, De Subiría, Julián (1995) la evaluación es una operación sistemática integrada en la actividad educativa con el objetivo de conseguir su mejoramiento continuo, mediante el conocimiento lo más exacto posible del alumno en todos los aspectos de su personalidad, aportando una información ajustada sobre el proceso mismo y sobre todos los factores personales y ambientales que en ésta incidan; señala en qué medida el proceso educativo logra sus objetivos fundamentales y confronta los fijados con los realmente alcanzados.

A su vez, GONZÁLEZ R. (2000) considera que la evaluación es un proceso de recogida de información rigurosa y sistemática para obtener datos válidos y confiables acerca de una situación con el objeto de formar y emitir juicios de valor sobre ella. Esta valoración permitirá tomar decisiones consecuentes, para corregir o mejorar la situación.

Como se puede apreciar la evaluación ejerce su accionar sobre la actividad educativa que se realiza en la institución educativa, considerando dicha actividad como la gestión educativa que se realiza en diferentes niveles, pues hace gestión el director, el subdirector, el personal jerárquico, donde los hay, y con gran preponderancia en el aula por parte de los profesores, pero no solamente es la evaluación la encargada de determinar la calidad de la gestión educativa, sino otras formas de intervención, tales como la supervisión y el monitoreo como actividades de gran importancia en nuestro sistema educativo reformado.

## **LA SUPERVISIÓN**

La supervisión educativa es definida por diferentes autores de la siguiente manera:

- Según el DICCIONARIO LAROUSSE etimológicamente la palabra supervisión proviene de las voces latinas “super” que significa sobre o encima de, y “visión” que implica percepción, comprensión. Por lo que se podría decir que supervisión es “tener una visión superior” sobre algo, en términos de cantidad y calidad.
- La supervisión es un proceso que aparece en las empresas industriales de los Estados Unidos de Norte América con el propósito de mejorar la calidad y cantidad de su producción. Los resultados obtenidos permitieron generalizar los principios y técnicas experimentadas en otros campos de la actividad humana, siendo uno de ellos la educación, con el propósito de optimizar su desarrollo en los países que optaron por ella.

ALVARADO, O. (2001) considera a la supervisión como un servicio de orientación y asesoría técnica en la cual la verificación y la evaluación son acciones complementarias que permiten recoger información sobre la problemática que deberá ser superada a través de acciones de asesoramiento, tan pronto sean detectadas.

CHACÓN F. (1989), considera que la supervisión es una actividad permanente que permite conocer como realizan los docentes su tarea educativa, con la finalidad de ayudarlos y orientarlos en su trabajo; estimularlos cuando lo hacen bien y entrenarlos

para que interpreten y ejecuten las instrucciones que reciben; prepararlos para que acepten las decisiones superiores y, finalmente actualizarlos para que puedan adaptar su comportamiento a los cambios de la modernidad y a su dinámica de cómo éstos ocurren.

Por su parte CALERO P. M. (1989) la supervisión es una doctrina que sustenta principios, normas y técnicas para conducir con nuevo sentido la educación. Implica un movimiento pedagógico que se propone renovar el proceso educativo; tiende al perfeccionamiento docente y de los agentes educativos, así como a potenciar los logros. En este concepto deja entrever acciones como: guiar, orientar y dirigir el trabajo educativo, utilizando la motivación inteligente, la sugestión y la acción directa, fomentando la iniciativa y el sentido de responsabilidad.

MALPICA F, (1994), tratando de relacionar la supervisión educativa con la Planificación Educativa manifiesta que: “es un sistema que crea los mecanismos y las funciones necesarias para que el sistema educativo se perfeccione continuamente”.

BURTON Y BRUECKENER (1955) definen a la supervisión como “Un servicio técnico experto destinado fundamentalmente al estudio y mejoramiento de las condiciones que intervienen en el aprendizaje y desarrollo del alumno”.

FERMIN, M. (1981) define a la supervisión como “Un servicio democrático y sugerente de ayuda y asistencia al educador, destinado a lograr el mejoramiento de los resultados del proceso de enseñanza – aprendizaje, que atañe a todas las actividades y a todas las personas que concurren el proceso educativo y que realiza mediante un trabajo cooperativo”.

En esta definición se hace énfasis en la forma de acción (cooperadora, democrática, sugestiva) y en el ámbito o alcance (actividades y personas) que comprende este servicio.

HICKS, Anne; citada por el mismo FERMIN. M. dice: “La supervisión escolar debe entenderse como la orientación profesional, una asistencia dada por personas

competentes en materia de educación, cuando y donde sean necesarias, tendientes al perfeccionamiento de la situación total de la enseñanza aprendizaje.

En esta cita se remarca la competencia profesional de quien ejerce la supervisión a fin de mejorar de manera global el proceso enseñanza aprendizaje.

FRANSETH, J. (1985) sostiene que la supervisión en la actualidad es vista como “Una guía que estimula constantemente al personal para que ejecute el trabajo de común acuerdo, con lo que se logrará mayor efectividad en la realización del programa escolar”. Esta autora refiere que la supervisión no es un procedimiento por medio del cual se diga a los maestros lo que debieran hacer, y luego comprobar si lo han hecho, puesto que con estos procedimientos se fomenta el conformismo, la mediocridad, la dependencia y subordinación, porque no infunde aliento a los profesores para que usen su capacidad, potencialidad y energía innovadora para la mejor aplicación de los sistemas de enseñanza.

El guatemalteco LEMUS, L. (1965) autor de clásicas ediciones pedagógicas manifiesta que la supervisión implica: coordinar, estimular y dirigir el desenvolvimiento de los profesores, para que libres de la tradición y educados para hacer uso de su espíritu investigador, puedan afrontar científicamente los problemas que se presentan en el campo de la práctica, una concepción un tanto epistemológica centrada básicamente en el apoyo al maestro para un mejor ejercicio de su misión, desde una perspectiva constructivista, la define como el coordinar, estimular y dirigir el desenvolvimiento de los profesores para que, por medio de ellos se estimule a cada individuo a través del ejercicio de su talento, la más completa e inteligente participación en la sociedad a la cual pertenece

NÉRECI, Imideo (1975) sintetiza a la supervisión escolar como: “La asistencia a las actividades docentes, la manera de darles coordinación, unidad y continuidad para que la escuela alcance con mayor eficiencia sus objetivos”.

Es fácil advertir que a este autor le preocupa fundamentalmente el trabajo de la escuela en su conjunto a partir del apoyo efectivo de los docentes, es decir una búsqueda de la calidad institucional.

VIEIRA MÉNDEZ, Luz citada por el experto POSEE, R. (1974) define a la supervisión un tanto etimológicamente de la siguiente manera: “La supervisión escolar atiende al funcionamiento del sistema escolar y vela por su constante perfeccionamiento. En otras palabras, tiene por objeto mejorar las comunicaciones técnico-administrativas, y técnico- pedagógicas en que se desarrolla la educación nacional, de acuerdo con las normas legales y reglamentarias, que orientan y organizan el servicio con los recursos humanos y materiales disponibles.

Como se podrá observar esta es una concepción mucho más integral puesto que toma en cuenta otras variables que comportan el sistema educativo, los aspectos pedagógicos, las normas legales y los diversos recursos. Para el experto de UNESCO, el chileno Raúl POSSE la supervisión moderna “es la acción positiva y democrática destinada a mejorar la enseñanza en el aula mediante la formación continuada de todos los interesados: el niño, el maestro, el supervisor, el administrador, el padre o algún otro profano interesado.

### **Enfoques de la supervisión.**

Existen otras formas de entender a la supervisión en relación con las funciones que cumple, así tenemos:

#### **a) La supervisión como servicio**

La supervisión se instituye inicialmente como un servicio indispensable para ayudar a orientar el trabajo de los agentes del proceso educativo, docentes, alumnos y comunidad, para desarrollar el sistema educativo.

Es un servicio al DOCENTE en la medida en que le incentiva, le fomenta y le guía hacia un mejor desempeño y desarrollo profesional. Este servicio no supone de manera alguna el desconocimiento de la capacidad o potencialidad del docente, sino más bien, a partir de su reconocimiento le posibilita su auto superación

Es un servicio al ALUMNO porque atendiendo adecuadamente los diferentes aspectos que influyen en el proceso educativo, se puede posibilitar un mejor nivel de formación,

en términos de aprendizaje pedagógico, de comportamiento moral, del grado de sociabilidad y de práctica de valores en beneficio personal, de su familia, de su comunidad y de su país.

Es un servicio a la COMUNIDAD y en especial a los padres de familia en tanto oriente su participación efectiva para colaborar con la entidad educativa al logro de sus objetivos, esto es, la mejor formación de niños y adolescentes.

#### **b) Supervisión como función**

La administración de la educación, para dinamizar el sistema educativo se vale de múltiples actividades especializadas, una de ellas constituye la supervisión, mediante la cual, en un trabajo conjunto con los agentes del proceso educativo se busca mejorar cualitativamente la acción educativa en beneficio directo de los educandos.

La institucionalización de la supervisión se ha efectuado asignándola como una función inherente a los cargos directivos en las unidades educativas, y a determinados cargos específicos de las entidades administrativas.

#### **c) Supervisión como método**

El cumplimiento de las funciones de supervisión requiere, para su ejecución, de un trabajo sistemático y científico, alejado de todo empirismo e improvisación. Es decir que la supervisión, técnicamente ejecutada, requiere de un método de trabajo o de una secuencia metodológica adecuada.

En este sentido, se puede afirmar que la supervisión constituye un método de investigación descriptiva sobre los diversos aspectos o variables del quehacer educativo, mediante el cual se recoge información, se la procesa, analiza y evalúa adecuadamente para ofrecer alternativas de solución pertinentes sobre los diversos problemas detectados.

En síntesis, la acepción de la supervisión como método, puede colegirse de tres vertientes:

- Por requerir de una secuencia metodológica para su ejecución, es decir la realización de un conjunto de etapas en las cuales se aplican de diversas técnicas e instrumentos específicos;
- Por constituir un método de investigación sobre aspectos del quehacer educativo que reporta información confiable y relevante para su mejoramiento; y
- Porque el servicio de asesoramiento que ofrece implica necesariamente un método o una técnica específica, para lograr el efecto deseado.

#### **d) Supervisión como disciplina**

Dada su trascendencia y especificidad, la acción supervisora requiere de personal profesional, preparado ex profesamente, para cumplir con probidad las diversas tareas y actividades que comprende, así como para aplicar las diversas técnicas e instrumentos que en ella se utilizan.

#### **e) Supervisión como sistema**

Es indudable que la Supervisión en sí misma puede ser concebida y diseñada como un sistema, o por lo menos un subsistema, social y abierto, constituida por una serie de elementos interrelacionados e interdependientes que actúan holísticamente.

Por su parte Alvarado O. (2002) considera claramente diferenciados tres enfoques conceptuales que permiten determinar los momentos de su proceso de evolución, ellos son:

- Enfoque fiscalizador, considera a la supervisión como un instrumento de inspección y vigilancia, limitándose exclusivamente al salón de clase. Los inspectores como responsables de su ejecución visitaban las clases, emitían juicios sobre lo observado y señalaban que debían hacer los maestros. Su estilo es autocrático, con un proceso de comunicación vertical y sin ninguna retroalimentación
- Enfoque colaborador, con una perspectiva democrática y actitud abiertamente colaboradora. Es un vehículo de asesoramiento, guía y ayuda al docente para



el cumplimiento de sus funciones pedagógicas. Existe un cambio de la relación vertical a la horizontal en la que se obtiene información dentro y fuera del aula, estimulando sus propias experiencias, capacidades y libertad para reconocer sus errores y buscar formas y medios de superarlos.

- Enfoque innovador, con una perspectiva creativa para la introducción de cambios significativos para mejorar el sistema educativo en forma global y en concordancia con los avances de la ciencia, la sociedad y la cultura. En este caso se investiga y analiza las condiciones y características de la acción educativa, orientadas a crear el ambiente propicio para la autosuperación personal y profesional.

Asimismo, ARCE A. (2000), nos presenta una clasificación de la supervisión educativa:

- Supervisión Autocrática, aquella que impone sus decisiones de modo vertical e inflexible, como si la realidad educativa fuera siempre la misma. Emplea sutilmente la amenaza, la presión, etc. Provocando reacciones ofensivas. Detecta errores, determina responsables y aplica sanciones. No presta atención técnico-pedagógica, basándose por lo general en disposiciones reglamentarias y muchas veces arbitrarias.
- Supervisión indiferente, cuando se abandona a los supervisados, controla muy poco la aplicación de las normas y disposiciones reglamentarias. No realiza ningún trabajo, sea individual o de grupo con los docentes.
- Supervisión democrática, es aquella que hace uso del método científico en el tratamiento de los problemas con orientación constructiva y creadora. Existe un respeto a la persona humana. Considera a cada individuo o grupo como una fuerza vital que debe estimularse para favorecer su desarrollo. Se aplica las normas relativas a las relaciones humanas y el trabajo grupal como medio para propiciar un ambiente de confianza y cooperación.

## **Clases de Supervisión**

Briggs, citado por CALERO, M. (1998), establece cuatro clases de supervisión:

- Supervisión correctiva, de tipo tradicional y autoritaria, se vale de la imposición verticalista y tratamiento fiscalizador, en la que pretende localizar errores y defectos para corregirlos de acuerdo al reglamento y escala de sanciones. Es legalista. A todas las personas y casos los trata por igual, sin distinguir las diferencias individuales y circunstancias, por lo que genera descontento y desilusión al no considerar las bondades, méritos y esfuerzos.

La corrección lo hace de manera inmediata y mediata, directa o indirectamente. En el primer caso la ventaja es de corrección inmediata pero con el riesgo de poder generar otros problemas, en el segundo se hace con mayor calma.

- Supervisión preventiva, en que el supervisor debe estar alerta y capacitado para prever y evitar problemas o dificultades. La previsión se considera como un aviso de lo que puede suceder y no como una amenaza, ni llamada de atención; se da como sugerencias y recomendaciones hábilmente expresadas. Es posible su logro con el adecuado planeamiento educativo, por lo que es mejor que la anterior, pues evita que el docente pierda la confianza en sí mismo, gracias a la previsión.
- Supervisión Constructivista, actúa con la intención de alentar antes que destruir, desaprobar o desmoralizar. Su accionar se orienta a corregir, pero a la vez recuperar gradualmente los aspectos educativos afectados. Destaca los desaciertos y también las alternativas de corrección, para lo cual requiere de un análisis minucioso del problema y sus causas. El supervisor no se pronuncia mientras no tenga precisada las correcciones necesarias, por lo que depende de la personalidad del supervisor, de su actitud estimulante para proyectarse constructivamente.
- Supervisión Creativa, es la más ideal, trata de estimular al personal para que realicen una obra creadora, dándole libertad de acción e iniciativa, procurando desarrollar en cada uno el espíritu de superación. El supervisor trata de descubrir, desarrollar y guiar la capacidad creadora del supervisado, para ello

debe liberarlo de todos los prejuicios, esquemas fijos, autoritarismo, etc. es la que mejor se adapta al concepto democrático de la educación, en cuanto responde a sus líneas y objetivos.

El mismo autor considera la finalidad, definición y función de la supervisión.

### **Finalidad de la Supervisión Educativa**

- Constituir un agente de cambio para perfeccionar continuamente el sistema educativo.
- Asegurar la aplicación de la política educativa del país.
- Contribuir al perfeccionamiento profesional de los responsables del proceso educativo

### **Objetivos de la Supervisión**

- Mejorar la calidad de servicio educativo 2. Detectar problemas y necesidades educativas
- Incentivar el auto perfeccionamiento docente.
- Funcionar de nexo entre la autoridad y la base
- Congelar el cumplimiento de la normalidad
- Estudiar las vigencias técnico – pedagógico.
- Mejorar las relaciones entre docentes, alumnos y padres de familia.

### **Funciones de la Supervisión Educativa**

#### **a) Verificación**

Algunas veces la más ingrata por confundirla con la inspección, implica una serie de acciones de verificación, contrastación, examen, etc. orientada a determinar el logro de resultados, la comprensión y ejecución de la teoría pedagógica y técnicas educativas, el cumplimiento de las disposiciones legales vigentes en materia educativa y de todas aquellas disposiciones que garanticen la homologación del sistema

educativo de los centros estatales con los particulares, para llegar a un sistema educativo nacional de calidad más o menos uniforme.

**b) Información**

El supervisor es el vehículo que puede y debe canalizar la información que debe circular entre el organismo superior (autoridades) y la institución educativa. Para ello el supervisor debe estar permanentemente informado, ya sea a través de los canales oficiales o por su propia iniciativa. Esa información será seria y documentada y con argumentaciones racionales. Es necesario tener en cuenta la forma en que llegará a su destino, en especial si es para los docentes, en cuyo caso resulta indispensable tener habilidad para redactar los informes de respectivos.

**c) Asesoramiento**

Esta función básica conlleva la propuesta de acciones concurrentes para mejorar la calidad de la enseñanza, sea a nivel personal (individual) o a nivel colectivo (institucional), tanto a nivel de los integrantes de la comunidad educativa, cuanto a nivel de las autoridades de la Administración Educativa, quienes son los responsables del perfeccionamiento del marco jurídico, técnico- pedagógico y material, en el que se desenvuelve la acción educativa.

**d) Innovación**

La función de promotora del cambio o innovación en los diversos aspectos de la actividad pedagógica debe caracterizar a la supervisión moderna. A través de esta función se podrá evidenciar el rol estratégico que debe cumplir para el perfeccionamiento del sistema educativo, no solo mediante la superación ó solución de los problemas sino a través de la introducción de innovaciones pedagógicas válidas para desechar viejos vicios y malos hábitos en la labor docente y administrativa. En este sentido se afirma que una supervisión eficaz no solamente mejorará la rutina sino más bien tratará de cambiar por métodos actuales y efectivos. Se requiere, entonces, de un supervisor creativo-innovativo y a la vez de un promotor de las iniciativas,

sugerencias e ideas nuevas de parte de los agentes del proceso educativo, incentivándoles hacia su realización para no quedar solamente en ideas brillantes.

Una síntesis de estas cuatro grandes funciones que caracterizan a la supervisión eficaz se puede visualizar en el siguiente esquema:



## Principios de la Supervisión

Para el cumplimiento de los objetivos antes definidos, la supervisión debe regirse por algunos principios orientadores que le den sentido y trascendencia a la misión que le corresponde en el contexto de la mejora de la calidad educativa:

- Principio de participación: los docentes que no participan, difícilmente pueden sentir la supervisión como algo útil y necesario. La supervisión debe realizarse en un ambiente de cooperación entre el supervisor, los docentes y los demás agentes para que puedan contribuir al mejoramiento de la enseñanza. Sólo mediante la participación se lograrán actitudes favorables en los maestros, haciéndoles sentir realmente importantes y estimulados para mejorar su capacidad, desempeño profesional.

- Principio de diferenciabilidad: el respeto a la personalidad, a las diferencias individuales, a la capacidad e idiosincrasia y a las condiciones personales de los agentes educativos, obliga a la supervisión a reconocer méritos, equivocaciones o defectos y orientarlos hacia el respeto mutuo que se merecen supervisor y supervisado para evitar posibles conflictos. En supervisión, tanto los méritos como los errores deben ser utilizados como medios para promover el desarrollo personal.
- Principio de practicidad: la supervisión debe hacerse más con acciones que con palabras, es decir debe proveer información no sólo teórica sino que debe aplicar acciones prácticas a través de diferentes técnicas, las mismas que deben ser utilizados en forma inteligente, flexible, crítica, creadora y productiva.
- Principio de variedad: al hacer uso de diferentes técnicas, debidamente seleccionadas y programadas y con los recursos adecuados, se podrán lograr resultados positivos. Es necesario considerar en el plan de trabajo diferentes técnicas, tales como: visitas, demostraciones, reuniones de trabajo, dinámicas grupales, conferencias, etc. a ser aplicadas durante el trabajo de campo.
- Principio de integridad: todo el personal de una entidad educativa necesita la orientación de parte de la supervisión, para coordinar y mejorar su trabajo, resolver sus problemas y orientar su superación profesional. Desde otro punto de vista, la atención de la supervisión solo a una parte de los docentes no permitirá obtener información global objetiva de la calidad del servicio que ofrece la entidad educativa en su conjunto, pudiendo incluso generar desagrado, indiferencia y rechazo en el sector marginado. No debe perderse de vista que todos coadyuvan, de diversas formas, para el desarrollo de las acciones educativas en una entidad, por lo que el supervisor debe hacer intervenir, dentro de sus limitaciones de tiempo, a todos los estudiantes de la entidad.
- Principio científico: debe tenerse en cuenta que la forma tal vez sencilla de investigación científica, mediante ésta se planea, se recoleccionan datos, se sistematizan y analizan técnicamente y se recogen medidas correctivas racionales, objetivas y consistentes. Para el efecto, la observación, la evaluación y la experimentación pueden ser de aplicada a la evaluación y experimentación para llegar a conclusiones de valor científico.

- Principio de continuidad y progresión: una supervisión esporádica y rutinaria no puede garantizar ni promover el desarrollo de la educación. Se requiere constancia, mayor frecuencia, pero a la vez también detectar y atacar nuevos problemas, deficiencias o carencias. Por ejemplo: si se trata de evaluar el rendimiento de los estudiantes debe tenerse en cuenta tres circunstancias o estados:
  - Como estuvieron los alumnos antes de ingresar
  - Como están en el momento de la supervisión
  - Cuanto les falta para llegar a la meta.
- Principio de la derivación: se observa este principio cuando la supervisión ofrece orientaciones para subsanar una deficiencia descubierta. No se trata de encontrar ex profeso situaciones deficitarias o de atacar intencionalmente situaciones en base a prejuicios. La medida que se aplique derivará de la naturaleza del problema se pretende solucionar y no de los prejuicios o imposiciones arbitrarias sobre presuntos problemas.
- Principio planificador: toda acción supervisora debe ser previamente planificada y programada, acción en la cual, además de los objetivos a lograr, acciones a realizar y técnicas e instrumentos a aplicar, deberá tomar en cuenta la calidad y cantidad de los maestros supervisados, los recursos materiales, la extensión y características de la jurisdicción, el tiempo disponible, etc. El incumplimiento de este principio puede conducir a una supervisión empírica: anárquica e intrascendente regresando así al rol de “bombero” del supervisor tradicional
- Principio evaluativo: el plan y programa de supervisión debe ser evaluado, de manera continua y periódica, para saber en qué grado se están logrando los objetivos y para introducir los cambios que se consideren necesarios.

### **Características**

Los criterios o aspectos más saltantes con los que se puede identificar a la supervisión actual son los siguientes:

- Es Teleológica: porque como toda acción tiene una finalidad, esto es el mejoramiento constante (asegurar la calidad) del sistema educativo mediante la verificación y ayuda al logro de los fines y objetivos educacionales.
- Es Integral: porque abarca a todos los aspectos o elementos del sistema educativo, en especial del proceso educativo: sujetos, elementos y etapas en sus distintas instancias Y entidades educativas,
- Es Sistemática: porque mantiene concordancia entre sus etapas, métodos, procedimientos e instrumentos,
- Es Permanente: por cuanto se realiza en cualquier momento y circunstancia y no en forma esporádica.
- Es Constructiva: porque tanto los méritos como los errores se utilizan positivamente como medios para mejorar y perfeccionar las acciones educativas y para promover el desarrollo personal.
- Es Dialógica: porque plantea una relación horizontal entre supervisores y supervisados ya que a través de ella se logran mejores resultados y relaciones humanas satisfactorias.
- Es Objetiva: en cuanto se refiere a la verificación, análisis y evaluación imparcial e independiente de hechos concretos y evidenciables, consistentes con la realidad, liberado de presiones de cualquier índole.
- Es Retro alimentadora. en tanto proporciona información para la toma de decisión y presta servicios de orientación y asesoría técnica para superar limitaciones, dificultades y distorsiones del proceso educativo.
- Es Pedagógica: en cuanto se constituye en un medio o estrategia eficaz de aprendizaje y enseñanza entre los supervisados y el supervisor, recíprocamente, sobre el comportamiento de los múltiples factores que condicionan la eficacia del proceso educativo.
- Es Profesional: porque para su realización requiere de un equipo con formación profesional docente, con entrenamiento técnico y que además demuestre iniciativa, sensibilidad, honestidad y deseo de superación suya y de los demás.



## **Cualidades del Supervisor**

La supervisión es ejecutada por personal preparado para tal fin, de manera que hay autores que nos brindan propuestas de la manera como deben comportarse y el perfil que deben tener, entre los que se menciona:

Rodríguez H. (1997) considera a la supervisión como un proceso democrático, y el supervisor bajo este enfoque debe observar el comportamiento en los siguientes términos:

- Debe utilizar procedimientos científicos para examinar situaciones surgidas con relación al proceso de la enseñanza-aprendizaje.
- Debe aplicar normas de relaciones humanas para vincularse y trabajar con los maestros y demás personas que participan en el proceso educativo.
- Respetar la personalidad del docente, incentivando el diálogo y el debate sobre bases democráticas, para que todos se sientan a gusto y cooperen con libertad.
- Debe estimular la iniciativa y creatividad para mejorar la participación en el proceso educativo.
- Estimular el trabajo en equipo, asumiendo responsabilidades compartidas en el proceso de enseñanza
- Estimular la auto-evaluación para mejorar su propia actuación
- Aceptar las críticas a su trabajo, como la única manera de corregirse
- Orientar la educación en sus fases de planeamiento. Organización, ejecución y evaluación.
- El mismo autor nos plantea el perfil del supervisor en dos niveles: el personal y el profesional.

## PERFIL DEL SUPERVISOR

	PERSONAL	PROFESIONAL
<b>CUALIDADES</b>	Poseer salud física y mental Tener autoestima elevada Ser muy responsable y crítico Tener elevado espíritu de trabajo Tener amplitud de criterio Ser justo y honesto a toda prueba Demostrar capacidad para tomar decisiones Tener conducta intachable Ser jovial y optimista Ser respetuoso con los demás Ser comprensivo y solidario Poseer espíritu de colaboración Demostrar agudeza intelectual Ser eficiente comunicador social Demostrar aptitudes de líder Tener dominio de cultura general Poseer personalidad equilibrada.	Tener elevada cultura profesional Conocer la realidad nacional Poseer experiencia profesional Especialista en tecnología educativa promoción comunal, o administración educativa Demostrar capacidad supervisora y dirigencial Ser hábil investigador de problemas de la educación Demostrar capacidad para motivar y realizar experimentos técnicos pedagógicos Poseer aptitudes para orientar, asesorar, apoyar y ayudar. Ser agente de cambio comprometido con el mejoramiento de la educación Poseer compromiso con la dignificación del magisterio

En la misma dirección de la calidad y comportamiento de los supervisores, Soler E., Fernández J. y otros (1993), consideran que los supervisores, tanto los experimentados como los que están en formación deben mostrar algunos atributos como los siguientes:

- Conocimiento de la información significativa en los problemas
- Asunción de responsabilidad
- Capacidad de adaptación
- Capacidad para extraer información de un problema
- Facilidad para utilizar inmediatamente la experiencia personal acumulada.

Y, para el caso de la actuación del supervisor, Calero M. (1994), propone que deben realizar una serie de actividades con la utilización de técnicas adecuadas. Haciendo ver que las técnicas deben ser estudiadas, así como de un entrenamiento y planificación para su uso adecuado.

ACTIVIDADES	TÉCNICAS	ACTIVIDADES	TÉCNICAS
<b>Verificación y Seguimiento</b>	Visitas Observaciones Entrevista Cuestionarios Círculo de estudios Diálogos Evaluaciones Sociograma Estadísticas Análisis de documentos	<b>Asesoramiento y Orientación</b>	Demostraciones Diálogos Entrevistas Círculo de estudios Eventos de participación Word-shop Sociograma
<b>Apoyo y Ayuda</b>	Participaciones Diálogos Evaluaciones Entrevista Informes	<b>Capacitación Mejoramiento</b>	Cursos Cursillos Conferencias Seminarios Debates Paneles Demostraciones Concentraciones Exposiciones Sociodrama Círculos de lectura Interaprendizaje

### Áreas de Acción de la Supervisión Educativa

Las áreas son los campos hacia donde se proyecta la acción de la supervisión, con el propósito de contribuir al mejoramiento de la tarea educativa, siendo las siguientes:

El alumno, involucra a todos aquellos que se ubican en el sistema educativo por niveles con la finalidad de educarse y formarse. Para ello el profesor debe conocer a sus alumnos, no sólo por nombre y apellidos, sino por sus características psico-físico-sociales, mediante técnicas especiales e instrumentales o por observación e intuición. Estas últimas son las más usadas por nosotros a falta de medios adecuados y personal especializado. No existen estudios específicos divulgados de la realidad del estudiante peruano en general, ni por regiones o estrato social, sin embargo el profesor debe entender que cada alumno, según su edad es distinto a los demás, y que cada cual tiene su manera de pensar, creer, ser y actuar singular. A estas particularidades se agregan los factores económicos, sociales, políticos, culturales, etc. que le hacen individualizado. Son estas situaciones concretas de cada alumno las que deben ser comprendidas y atendidas por el profesor. Para ello no basta un simple nombramiento,

sino que precisa mucho estudio y trabajo y la acción supervisora tiene que empezar por este gran reto.

Profesor, como agente principal de la educación debe estar capacitado para dirigir la formación integral de sus alumnos, debiendo comportarse como educador, no como instructor.

Para cumplir con esta delicada misión debe exhibir cualidades especiales, como: buena salud física, voz, estatura, presencia que ayuden a dar prestancia al educador, atención, memoria, inteligencia, sensibilidad, voluntad, cultura general, profesional y especializada; conocimiento e interpretación de la realidad donde labora, sentido de responsabilidad, puntualidad, veracidad, equidad, servicio, etc.

Institución Educativa, de cualquier nivel, pero que sea eminentemente educadora, en cuyo interior se puede distinguir aspectos:

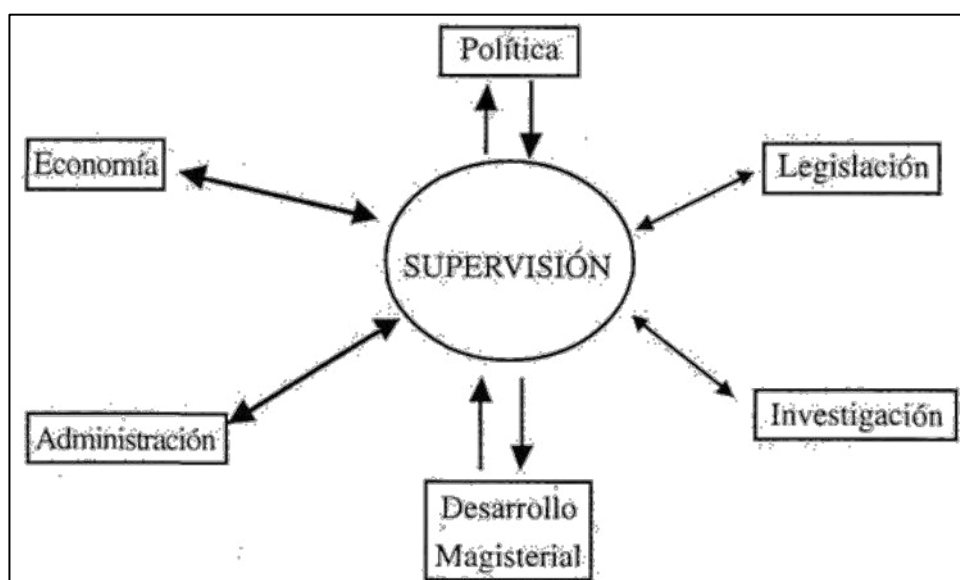
- Aspecto material, comprende infraestructura, mobiliario, equipos, etc.
- Aspecto administrativo, Conocimiento y aplicación de normas vigentes, conservación y uso de los archivos, organización de la institución, coordinaciones, relaciones humanas, etc.
- Aspecto Técnico, como el planeamiento, desarrollo y evaluación curricular, acciones de supervisión, aplicación de tecnologías, uso de materiales educativos, etc.
- Aspecto Económico, uso adecuado de los fondos de la Asociación o Comités de Padres de Familia, o de partidas provistas del estado.
- Aspecto Social, referidas a las relaciones del hogar con la institución educativa o con otras de la comunidad
- La Comunidad, como ambiente en que se ubica la institución, por lo que se debe establecer una óptima y recíproca interrelación entre ellas, y las acciones de supervisión deben orientarse a la comunidad, para no olvidarnos que la comunidad es el medio y el fin de la formación del hombre.

## La relación de la supervisión a nivel macro educativo

En el proceso educativo se pueden determinar la existencia de diferentes formas de relacionarse la evaluación con otros aspectos o factores que tienen que ver con la educación:

### a) La supervisión y la política

La supervisión educativa puede constituir un instrumento eficaz para verificar, implementar, aplicar y corregir -según los casos- los lineamientos de política educativa establecidos por cada gobierno. De esta manera, podemos decir, cumple un rol político de primer orden, pues como órgano sensor del aparato administrativo en el sector educación recoge y procesa información y emite opinión técnica en torno a la validez, consistencia y aplicación de las políticas en materia educativa, asegurando que el servicio educativo responda a las necesidades de la comunidad, a los intereses nacionales y se encuadre en los marco constitucional en el cual se inscribe nuestro sistema educativo.



### b) La supervisión y la economía de la educación

En un país con escasos recursos económicos para satisfacer las inmensas necesidades sociales de la población, sobre todo en el campo de la educación, dado el incremento

constante de la demanda y donde el Ministerio de Educación se constituye en la empresa estatal más grande, se requieren diversos mecanismos orientados a cautelar el uso racional de los escasos recursos, tratando en lo posible de optimizarlos.

El Ministerio de Educación es el que debería recibir el mayor porcentaje del presupuesto nacional para financiar principalmente el sueldo de los maestros, empleados y cesantes, que en conjunto bordean el cincuenta por ciento de la burocracia estatal. Resulta pues imprescindible que, a través de diversos órganos, métodos y procedimientos administrativos, se verifique permanentemente su utilización procurando mantener siempre una relación positiva del costo/ Beneficio o Costo / Utilidad de la educación, el cual debería constituir un parámetro o línea de comportamiento en la gestión administrativa de todas las entidades del sector.

#### **c) La supervisión y la investigación**

La Supervisión se relaciona con la Investigación Educativa, no sólo porque ella en sí misma constituye y utiliza técnicas de investigación, sino porque además puede coadyuvar significativamente con las diversas entidades del sector público y privado que realicen investigación.

El supervisor o el equipo de supervisión pueden y deben realizar investigaciones sobre múltiples aspectos del proceso o sistema educativo en su respectiva jurisdicción. Contenidos, técnicas, materiales, actitudes, deserción, repitencia rendimientos, gestión educativa, etc. Orientado a la mejora de la calidad, pueden ser temas prioritarios en los cuales puede centrarse el interés investigativo del supervisor.

#### **d) La supervisión y el desarrollo magisterial**

La supervisión, por el rol estratégico y por la directa relación funcional que mantiene con el maestro, puede constituirse en una de las alternativas más viables para lograr la superación profesional y al desarrollo del maestro peruano.

#### **e) Supervisión y currículum**

La supervisión desempeña un papel esencial en las decisiones sobre la naturaleza, diseño y ejecución del currículum, constituyéndose así en el instrumento integrador y de coordinación eficaz de todo el sistema educativo, desde el nivel inicial hasta el superior, en razón del rol verificador, innovador, difusor y regulador de las políticas curriculares pertinentes.

La supervisión verifica y cautela que la construcción curricular de concreción a las vertientes del esfuerzo educacional, esto es:

- Que posibilite el desarrollo de las potencialidades que el estudiante posee como ser humano.
- Que se interrelacione y desenvuelva productivamente en el medio social.
- Que se incorpore socialmente a la cultura de su pueblo y de su época.

#### **f) La supervisión y la tecnología educativa**

Sobre la supervisión recae la responsabilidad de verificar y orientar las diferentes acciones que implica la ejecución de proceso enseñanza-aprendizaje que básicamente se realiza en aula.

Quizá este aspecto, de la acción educativa en sí, constituye el foco principal de supervisión actual, pues se observa en nuestro medio que si la supervisión se preocupa básicamente de las interrelaciones docente-alumno que se dan durante el proceso educativo, lo hace de manera imperfecta, incompleta, empírica e intrascendente, dadas las características deficitarias del sistema de supervisión actual.

#### **g) La supervisión y clima laboral**

Las relaciones humanas, y por ende el clima laboral entendido como el conjunto de interrelaciones e interacciones positivas para una sana comprensión entre seres humanos, con singular importancia sobre todo en el campo de la educación por lo siguiente:

- Constituye una necesidad psicológica pertenecer a un grupo social, en el cual se logre aceptación, compartiendo sentimientos e intercambiando experiencias.
- Más de una tercera parte de la vida cotidiana consciente se la pasa dedicado al trabajo, formando parte del grupo laboral de una entidad, y ante el cual se tiene la necesidad inevitable de “llevarse bien” con los como para hacer del trabajo una actividad productiva y placentera, dentro de un clima organizacional saludable.
- Por la función profesional de transmitir valores, formar conciencia y socializar a los alumnos, es imprescindible en el docente la práctica de positivas relaciones interpersonales, tanto para enseñar con el ejemplo como para predisponer el estado psicológico hacia un proceso enseñanza-aprendizaje eficaz.

Como se aprecia este autor introduce una característica muy importante cual es la diversidad de personas que tienen que ver con la educación y con lo cual se refuerza el principio de la integralidad de la supervisión.

### **Necesidad de la Supervisión**

Es innegable que los trabajadores de la educación, como sucede en otros sectores, necesitan de asistencia técnica de manera oportuna, adecuada y de carácter científica, y una de las maneras de apoyar al docente para que su desempeño sea de calidad es la Supervisión, pues la información que ella brinda permitirá asumir decisiones de mejoramiento del quehacer docente y por consiguiente se mejorará la educación.

Al respecto LEMUS, I. (1965), al analizar las acciones de los docentes nos dice que muchos educadores se jactan de poseer una larga experiencia interponiendo este argumento para justificar que no tienen necesidad de que se le supervise; pero la práctica nos indica que la experiencia se centra más en procedimientos erróneos, por lo que más existen desventajas que ventajas, por el hecho que, el profesor asume muchas veces las mismas formas de enseñanza con que fueron formados, sin tener en cuenta que el conocimiento, la ciencia y la tecnología cambia, y en la actualidad de manera acelerada, de manera que, está presente el riesgo de desfasarse rápidamente, sino se actualiza.



## DEMOCRACIA

Democracia es un concepto que tiene gran importancia en la actualidad en la concepción moderna de educación, de manera que durante su realización y control de su ejecución adecuada mediante la supervisión y monitoreo, debe ponerse en práctica sus principios como la única manera de lograr que éstas dos actividades o acciones de intervención durante el desarrollo del proceso enseñanza-aprendizaje garanticen la aceptación de parte de los intervenidos y por tanto se mejore este proceso, al respecto.

En el Diccionario de Filosofía (1997), encontramos que Democracia es considerada como el régimen político en el que el pueblo ejerce la soberanía por medio de sus representantes, elegidos libremente... el buen funcionamiento de la democracia es inseparable del respeto de un cierto margen de libertad: libertad de pensamiento, de expresión, de desplazamiento, de asociación, a la vez de enseñanza y de una buena organización de los ciudadanos, la definición de democracia es muy variada desde la antigüedad hasta nuestros días. Lo común a todas ellas es la palabra pueblo, aunque esta pueda excluir a uno u otro sector de la población. Pero lo determinante es que debe permitir la expresión real y simple de todos los individuos.

Si bien el concepto es aplicado a la población o al pueblo o comunidad, también es cierto que la escuela es la representación de la realidad con todas sus manifestaciones, por tanto este concepto lo podemos trasladar y practicar dentro de ella durante todas sus actividades que se desarrollen, dentro de ella, la supervisión y el monitoreo que es lo que nos interesa en nuestro trabajo.

De igual manera cuando analizamos a BRIGS, citado por Calero (1998) podemos encontrar que cuando hace hincapié en los principios de la supervisión, resalta algunos de ellos que tienen que ver con la Democracia, y que me parece oportuno mencionarlo, para la práctica durante la supervisión.

- La supervisión debe ser proporcionada a todos los miembros del personal, pues todos necesitan ayuda profesional y ésta debe ser amigable y científicamente proporcionada para el mejoramiento de la educación, esta colaboración

solamente se logrará si se trabaja de manera amigable, dialógica y sin imposición, sino con libertad.

- Debe ser cooperativa, en que todos los miembros del personal deben colaborar y ayudarse unos a otros, con el objeto de mejorar la educación, esta colaboración solamente se logrará si se trabaja de manera amigable, dialógica y sin imposición, sino con libertad.
- Debe ser científica y democrática, es decir recogiendo los principios anteriores, de manera que será científica cuando se haga uso de procedimientos y técnicas científicas y democráticas cuando haga uso de los principios tales como: cooperación, armonía y respeto por el individuo. Más aún si el supervisor es amable para desarrollar un clima de confianza y por tanto de cooperación.

## **MONITOREO**

Por monitoreo se entiende a las acciones conjuntas, entre expertos y ejecutantes, para lograr introducir algún cambio educativo hasta su aplicación final.

El monitoreo como función permanente, tiene como objetivo el facilitar la dirección de los proyectos y a las partes interesadas del proyecto indicaciones tempranas sobre el progreso o falta del mismo, en el logro de los objetivos.

El monitoreo permite al administrador de un proyecto o programa identificar y valorar tanto los logros como las dificultades, permitiendo asumir medidas correctivas , con el fin de mejorar el diseño, formas de aplicación y calidad de los resultados obtenidos en el programa o proyecto.

Sin embargo es importante resaltar que el monitoreo posibilita el fortalecimiento de los logros obtenidos y al personal directivo determinar si el programa o proyecto continua desarrollándose o no.

Para que el monitoreo sea eficaz, debe cumplir con algunos requisitos, como los siguientes: Contar con datos de referencia, indicadores de rendimiento de resultados y mecanismos o procedimientos adecuados para su ejecución; y que debe desarrollarse de manera permanente, en el tiempo que dure el programa o proyecto.

## OBJETIVOS

El Monitoreo siendo una actividad de gran importancia para el apoyo y gestión a realizarse en las instituciones educativas en búsqueda de la calidad, oportunidad y pertinencia de los servicios educativos, debe cumplir algunos objetivos como los siguientes:

- Mejorar la calidad de los servicios educativos, creando las mejores condiciones para el aprendizaje, evaluar el nivel de logro de los aprendizajes y políticas establecidas.
- Detectar los problemas y necesidades educativas, y proponer las soluciones más positivas.
- Incentivar el auto perfeccionamiento docente, ofreciéndoles información útil y ayuda técnica para que logren un perfeccionamiento continuo, evitando la rutina y asuman responsabilidades profesionales.
- Tutelar el cumplimiento de la normatividad, cuyo cumplimiento reviste obligatoriedad por parte de quienes ejercen la acción educativa, al verificar el cumplimiento se puede proponer su modificación o supresión según el caso.
- Funcionar de nexo entre la autoridad y la base, ya que luego de verificar el cumplimiento de las decisiones, de recoger las experiencias pedagógicas, las necesidades educativas y los diversos problemas que limitan la eficiencia de la acción educativa para la adopción de las necesidades adoptivas pertinentes.
- Estudiar las vigencias técnico-pedagógicas, como el currículo, selección de los objetivos, contenidos, materiales los métodos y la evaluación del rendimiento.
- Mejorar las relaciones entre los docentes, alumnos y padres de familia, sobre todo cuando se desarrolla en un ambiente de cordialidad, de buenas relaciones y de mutua cooperación.
- Fortalecer la capacidad de gestión de los Directores de las Instituciones Educativas, en relación a las competencias asignadas al cargo.
- Incrementar los niveles de eficiencia y calidad de los procesos que se desarrollan en las Instituciones Educativas

- Mejorar la calidad de los servicios educativos que presta la Institución Educativa
- Institucionalizar el proceso de descentralización y delegación de competencias en las Instituciones Educativas.

### **Elementos del monitoreo**

El monitoreo a realizarse en las instituciones educativas para cumplir con los objetivos establecidos, debe tener tres elementos básicos:

- El acompañamiento, es el momento en que el monitor junto con el director, realizan un ejercicio de intercambio de experiencias y conocimientos para identificar y encontrar la solución adecuada a los problemas específicos detectados, para que de esa manera la institución educativa alcance su objetivo fundamental, como es el brindar una educación de calidad.
- Asistir, consiste en brindar ayuda en base a los requerimientos identificados, haciendo uso para ello de la experiencia e información con que cuenta el monitor, y de esa manera prevenir dificultades o resolver problemas que se pueden presentar de manera individual o colectiva en el proceso de gestión de la institución educativa.
- Orientar, implica informar al director, ayudar a que descubra una visión de conjunto, proporcionándole recursos y herramientas básicas para su gestión.

Como se puede ver, el monitoreo para una buena realización necesita de una comunicación adecuada de la experiencia, del conocimiento general y actualizado, y el estímulo permanente del monitor, interactuando con el ejercicio práctico y cotidiano del director, quien con su experiencia y aprendizaje permanente en la gestión de su institución educativa, alcanzará un conocimiento pleno de su realidad educativa.

### **Características**

Alvarado O. (1989), considera algunas características del Monitoreo que lo diferencia de la supervisión, ellas son:

- Su finalidad es tomar una acción remedial cuando la performance discrepe del diseño o plan establecido.
- Tiene el propósito de cautelar que el cambio o proyecto se ejecute como se planea.
- Es de una orientación hacia la introducción de cambios o innovaciones con eficacia.
- Las funciones son: Ejecución-seguimiento-corrección.
- Su duración es transitoria, mientras dure el proyecto.
- Los responsables son especialistas, expertos, los que dicen el cambio.
- El asesor está implicado en el proceso, está comprometido con el cambio efectivo.
- La estrategia que se estructura se centra solamente en el cambio.
- Su alcance es lograr el cambio.

El Programa de las Naciones Unidas, considera al Monitoreo como una función permanente cuyo objetivo primario es facilitar la dirección de proyectos y principales partes interesadas.

Por su parte ROSSI P, FREEMAN H. y LIPSEY M. nos indican que el Monitoreo es un proceso sistemático de recojo de información de aspectos claves del desempeño de un programa, indicativos para ver si el programa está funcionando acorde con lo establecido.

También se puede entender como un proceso organizado de verificación de una determinada situación. Entendiéndose por proceso organizado a la planificación de acciones.

Para el caso del presente trabajo se entiende por monitoreo como una actividad de carácter técnico-pedagógica de verificación y acompañamiento de parte de personas calificadas o especializadas a los ejecutores del proceso educativo, con la finalidad de ayudar a superar las deficiencias que se detecten y contribuir al logro de los objetivos. Esto quiere decir que el monitoreo es una acción prevista, por tanto debe ser planificada, surgiendo de esta manera programas específicos.

## PROGRAMA DE MONITOREO

Un programa de Monitoreo puede tener la siguiente estructura:

- Área de Competencia, es la que se registra el ámbito funcional al cual pertenece el problema específico de gestión que se va a atender.
- Metas, Expresan el resultado que se espera alcanzar después de la acción del monitoreo.
- Justificación, permite caracterizar el problema de gestión, atender enfatizando en sus rasgos más relevantes.
- Expectativas para el Monitor, en ella se establece, las acciones que desarrollará el monitor en apoyo al director, alcanzando propuestas, seleccionando estrategias e identificando instrumentos.
- Indicadores de evaluación mediata, en que se señalan los actos administrativos o subproductos o productos medibles que se irán manifestando en un tiempo medio de 4 a 6 meses, después de la acción de monitoreo. Estos hechos demostrarán que la gestión defectuosa está siendo corregida. En ella se precisa la retroalimentación de sostenibilidad y afianzamiento.
- Indicadores de evaluación inmediata, donde se señalan resultados inmediatos que se lograrán al terminar el monitoreo. Expresan los cambios institucionales como consecuencia de la asistencia técnica del Monitor.

### CUADRO COMPARATIVO ENTRE SUPERVISION Y MONITOREO

Criterio	Supervisión	Monitoreo
<b>Finalidad</b>	Recoger información sobre deficiencias y limitaciones a superar tan pronto sean detectados, a través de la asesoría.	Tomar una acción remedial cuando la performance (desempeño) actual discrepe del plan o diseño establecido
<b>Propósito</b>	Cautelar y controlar la calidad educativa	Cautelar que el cambio o proyecto se ejecute como se planeó.
<b>Orientación</b>	Mejorar la calidad educativa	Introducir cambios o innovaciones con eficacia.
<b>Funciones</b>	Verificación — asesoría Información – innovación	Ejecución - Seguimiento - Corrección.
<b>Duración</b>	Permanente	Transitorio Mientras dure el Proyecto
<b>Responsables</b>	Docentes especializados en temas de Control de Calidad.	Especialista, experto. Los que diseñan el cambio

<b>Implicados</b>	La comunidad educativa	El ejecutor u operador del cambio
<b>Estrategia</b>	El asesor verifica y asesora desde “fuera” el proceso educativo.	El asesor está dentro del proceso comprometido con el cambio efectivo.
<b>Alcance</b>	Sobre los diversos aspectos de la acción educativa.	Centrado sólo en el cambio
<b>Resultado</b>	Mejorar la calidad	Lograr el cambio

## **Tipos de Monitoreo**

Existen dos tipos de monitoreo:

- Monitoreo Participante, cuando el monitor visita la institución educativa, asiste y orienta al director y/o profesor, según los casos y luego de algunas horas de trabajo se retira.
- Monitoreo Interviniente, cuando el monitor se instala en la institución educativa por un tiempo determinado en calidad de adscrito a la institución como si tratara de un trabajador de planta, para acompañar, orientar y asistir al director y/o profesores según los casos y juntos dentro de un clima de confianza y relaciones interpersonales armoniosas, buscan respuestas para solucionar las dificultades y problemas existentes

## **Ámbito y Frecuencia de Acción del Monitoreo**

En consideración a que el monitoreo es acompañar, orientar y asistir, su ámbito de acción se focaliza en el grado de progreso del desempeño de la gestión de las competencias atribuidas a los directores de las instituciones educativas públicas, en concordancia con lo dispuesto por el Ministerio de Educación mediante R.M. N° 016-96-ED., determinado que su ámbito de acción comprenda tres campos principales:

- Gestión Pedagógica, área en la que se centra la investigación.
- Gestión Institucional
- Gestión Administrativa

Así mismo se considera que el monitoreo debe ejecutarse de manera periódica, de acuerdo a los planes de los órganos intermedios, debiendo realizarse una adecuada programación de las acciones, en las que se señale con claridad aspectos como los siguientes:

- Objetivos
- Lugar
- Fecha
- Duración
- Áreas de incidencia y responsable

Los responsables del monitoreo de acuerdo a disposiciones del Ministerio de Educación son los especialistas y técnicos de los órganos intermedios y eventualmente los especialistas que laboran en la sede central del Ministerio de Educación.

Sin embargo en las instituciones educativas, le corresponde realizarlo a los Directores, Subdirectores o algún docente capacitado en la materia.

### **Relación entre monitoreo y evaluación**

El monitoreo y la evaluación son dos conceptos y realidades diferentes pero que sin embargo guardan una estrecha relación, por el hecho que se prestan mutuo apoyo y son de igual importancia. Esta relación se materializa cuando el monitoreo ofrece información, datos recogidos mediante instrumentos basados en indicadores, los que van a ser utilizados por la evaluación para su interpretación, valoración y emisión de juicios de valor que permitan tomar decisiones tendientes a optimizar las acciones de monitoreo.

### **GESTIÓN**

Entendemos como gestión a la acción de conducir un grupo humano hacia el logro de los objetivos institucionales, siendo necesario para ello definir las características de la organización que ha de llevar a la práctica la propuesta pedagógica.



En la gestión se debe tener en cuenta los procesos, sin los cuales todo esfuerzo será errático e inútil, ellos son:

- Planificación, proceso en el que se puntualiza acciones como: diseño, diagnóstico, objetivos, metas, estrategias, presupuesto, planes, programas, proyectos, etc.
- Organización, en el que reestablecen las funciones, estructura, cargos, métodos, procedimientos, sistemas.
- Dirección, consistente en la toma de decisiones, delegar funciones, desconcentrar y descentralizar.
- Coordinación, la que se plasma a través de coordinaciones en: Comités, comisiones, equipos de trabajo.
- Control, se refiere a acciones de supervisión, evaluación, verificación, orientación y retroalimentación.

## **GESTIÓN EDUCATIVA**

Es un proceso que está constituido por el conjunto de operaciones, actividades y criterios de conducción del proceso educativo. De manera que una buena gestión educativa será aquella que durante todo el proceso educativo propiciará la realización de actividades y operaciones necesarias para lograr los objetivos educativos. Áreas de acción de la gestión educativa

Los cambios de política educativa han significado que se produzca la transferencia real de las responsabilidades a nivel de institución educativa, creándose de esa manera las condiciones para una verdadera gestión de base, en respuesta a los modernos principios e instrumentos de la administración.

Siendo así, en la actualidad debe entenderse que la Gestión Educativa es una forma particular de gerenciar, por lo que puede y debe contemplar, el uso de las herramientas y técnicas que ésta utiliza, aplica en otros campos, de manera que ejercida en las instituciones educativas se constituya en gestión de los recursos que la sociedad pone en sus manos, para lograr los objetivos o fines que en la jerarquía más alta está referida a la formación integral del ser humano.

Entendida así la gestión educativa, se puede considerar como sinónimo de desarrollo humano y por lo tanto quien la ejerza, es esencialmente un agente de cambio, que entiende y asume que la calidad o la excelencia en el desarrollo educativo, se mide por la diferencia costo-beneficio, pero también por los cambios establecidos en las personas que hacen uso de ella.

En consecuencia la GESTIÓN EDUCATIVA tiene tres dimensiones bien precisadas de acción:

- Gestión Institucional, que viene a ser la interrelación de componentes educativos relativamente independientes para lograr resultados en relación con los objetivos y que sirven de base para la toma de decisiones de la unidad educativa que lo ejerce. De manera que en este nivel de ejecución corresponde la organización educativa en relación con las funciones administrativas básicas, como: Planeamiento, organización, dirección y control; la gestión de un clima institucional adecuado para la toma de decisiones.
- Gestión Administrativa, es la responsable de las actividades que tienen que ver con la selección y desarrollo de los recursos humanos (alumnos, profesores y personal de apoyo), recursos materiales y financieros, así como de los procesos administrativos que se derivan de la interrelación interna y externa.
- Gestión Pedagógica, se relaciona con la conducción del Proceso Enseñanza-Aprendizaje en relación con la realización curricular, didáctica y evaluativo. En este nivel se considera que la gestión tiene que ver con todas las actividades que periodo tras periodo combinan los factores educativos para obtener como resultado personas formadas de acuerdo a un perfil deseado y deseable, lo cual implica relaciones técnico pedagógicas así como relaciones personal, social y humana.

La investigación se centra en el mejoramiento de la calidad de gestión pedagógica, esto es el mejoramiento del trabajo que realiza el docente en el aula, en la que necesariamente debe realizar los cinco procesos mencionados: la planificación, la organización, la dirección, la coordinación y el control, traducidos en actividades de carácter pedagógico, es decir que debe:

- Planificar su proceso enseñanza-aprendizaje
- Debe organizar el ambiente en el que va a realizar dicho proceso, logrando un clima pedagógico de calidad.
- Se convierte en el director del aprendizaje de sus alumnos, esto es, actúa como facilitador o mediador del aprendizaje de sus alumnos.
- Establece las coordinaciones necesarias y suficientes con los diferentes agentes educativos que tienen que ver con la orientación y apoyo educativo.
- La realización del control se hará mediante la evaluación de los aprendizajes de los alumnos con fines correctivos para ayudar en el aprendizaje a sus alumnos.

El mejoramiento de la calidad educativa y dentro de ella de la calidad de gestión se considera de mucha importancia, partiendo para ello de la planificación, pues ella nos permite ver de antemano lo que se quiere lograr, determinar cuáles son las acciones y estrategias necesarias y adecuadas para obtener mejores resultados. En la institución educativa planear es un método que permite seleccionar y aplicar procesos pedagógicos y administrativos hacia el logro de mejores resultados, en la que mejorar significa pasar de un estado no satisfactorio a otro más satisfactorio en que se requiere mucha voluntad para superarla.

El mejoramiento de la calidad educativa es una actividad pedagógica que se realiza dentro y fuera del aula y en el entorno escolar, movilizándolo a todos los agentes educativos con la finalidad de trabajar para el logro de la visión y misión contenidas en el Proyecto Educativo Institucional.

La OCDE (1991) considera una serie de indicadores para la calidad de la Gestión Educativa, tales como:

- Formular un Proyecto Educativo bien definido y que sea asumido por todos los agentes de la institución educativa,
- Formulación, revisión y experimentación de criterios metodológicos y de evaluación.
- Organización ágil y eficaz de la institución educativa que permita la planificación y la toma de decisiones.

- Liderazgo del órgano de dirección, en tareas de conducción, control y evaluación.
- Trabajo eficaz en la planificación y coordinación curricular.
- Estabilidad del profesorado
- Vinculación de la formación permanente de la docencia con las necesidades de la institución.
- Decidida participación de los padres de familia en ayuda y colaboración
- Existencia de un buen clima institucional que se traduce en las buenas relaciones de la comunidad educativa
- Contar con el apoyo activo de la administración

Por su parte PERE DARDER y JOSÉ A. LÓPEZ (1985) consideran como elementos de gestión:

- Eficacia de la organización
- Toma de decisiones
- Comunicación – Información
- Planificación, Coordinación, Control
- Clima organizacional
- Autoridad, participación y cambio.

De la misma manera, DAVIS, Gary A. y Margaret A. THOMAS (1992), consideran los siguientes elementos de gestión:

- El liderazgo de la dirección
- La estabilidad de la docencia
- La planificación del currículo
- La claridad de los objetivos del proyecto educativo
- El clima institucional
- Seguimiento y evaluación de los alumnos
- Evaluación de la institución
- La participación de los padres
- La mejora de la práctica docente

Finalmente WILSON, JOHN D. (1992), aporta con los siguientes elementos de calidad de la gestión:

- Capacidad de liderazgo del director
- Estabilidad del profesorado
- Plantillas, ratios, profesorado de apoyo
- Evaluación, coordinación y revisión curricular.
- Formación permanente de la docencia
- Recursos y apoyo de la administración.

### **Gestión de la Calidad Educativa**

Es un nuevo constructo JOHN D. Que emerge en el contexto educativo más ajustado a los nuevos tiempos; supone una superación en el tiempo del concepto de evaluación y supervisión. Desde esta perspectiva es necesario conocer los principios y características de la gestión de calidad y las herramientas de la calidad para proyectarlas en los contextos educativos; aunque su origen se remonta al ámbito del sector productivo su presencia se está haciendo eco en cualquier tipo de organización.

En este sentido, es necesario hacer un llamado sobre lo que se denomina la ética de la responsabilidad, y la implantación de un sistema de calidad en una institución educativa tiene dos aspectos diferenciados: un aspecto técnico “saber hacer y otro humano “querer hacer”, éste último toma sentido desde la ética de la profesión docente.

En esta misma dimensión es importante tratar la importancia de la calidad en educación, surgiendo temas como Gestión de Calidad y Gestión de la Calidad, que como nos dice GONZÁLEZ R.M Teresa ((2000), estos temas se han convertido en preocupación y objetivo prioritario para las organizaciones, no siendo ajenas las educativas quienes han mostrado interés por este tema, enfatizando en la formación profesional y formación continua, como los sectores más interesados por conocer las normas de calidad y los principios de calidad.

Sin embargo, se debe entender que este interés por la calidad no es nuevo en el ámbito educativo: instituciones, profesores, alumnos, administrativos y políticos siempre han estado preocupados por este tema, que ha evolucionado con el tiempo, encontrando que la tendencia actual de la calidad es centrarse en la eficacia global de un oferta educativa, ya sea una escuela profesional, una universidad o una institución formativa privada, encontrándose que los nuevos enfoques de garantía de la calidad educativa implican a grandes rasgos:

- Un cambio en los esfuerzos de calidad en las escuelas, que pasan de centrarse en la calidad del docente hacia el estudio y optimización de las instituciones en su conjunto.
- La aplicación de mecanismos de control de calidad nuevo o complementario en la enseñanza superior.
- La creación por primera vez de sistemas de garantía de la calidad y mecanismos relacionados con el rendimiento dentro de la formación continúa.

La misma autora nos indica que los factores que están contribuyendo a este creciente énfasis sobre la calidad en la educación son:

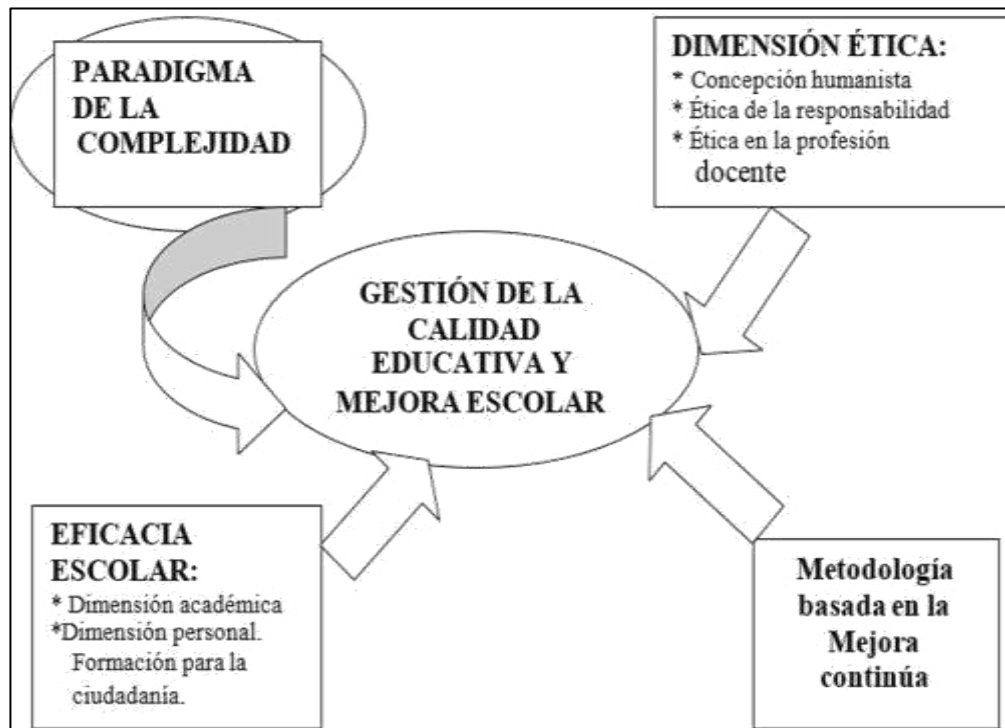
- La calidad se ha convertido en una exigencia de la sociedad actual
- La calidad es un factor de cambio, flexibilidad y personalización
- La calidad nos lleva a la calidad
- La calidad supone compromiso
- La calidad como medio de supervivencia
- La calidad implica a muchos agentes
- La imagen de una institución educativa es la de su calidad
- La calidad nos permite conocer los resultados de las acciones formativas emprendidas
- La calidad obliga a la transparencia
- La calidad en un estado final se proyecta en una cultura de la calidad

Lo más importante de la propuesta de Teresa González es el análisis de la Gestión de la Calidad Educativa para la mejora escolar, basándose en los aportes de de RUPÉREZ (2000) donde se precisan cuatro referentes importantes:

a) Marco epistemológico, se basa en el enfoque de sistemas cuyas características fundamentales se articulan en torno ha:

- Un cambio en las relaciones entre las partes y el todo
- Papel preponderante que se otorga a las relaciones causales de carácter circular y en general a las interrelaciones a la hora de comprender a la realidad.
- La articulación de la realidad en niveles de complejidad creciente, en que cada nivel tiene sus propiedades específicas y un comportamiento propio.
- La revaloración de lo contextual y lo relacional. Por una parte las relaciones con su ambiente y por otra la conceptualización de la realidad

Este enfoque sistémico se basa en el paradigma de la complejidad en el que se entiende por sistema educativo conformado por gran cantidad de agentes independientes, de distinto tipo, interaccionando entre sí de múltiples maneras, a diferentes niveles organizativos y de acuerdo con leyes más o menos complicadas.



Gestión de la Calidad Educativa y Mejora Escolar.

b) Dimensión ética, en que la organización educativa de calidad se caracteriza por un entramado coherente de valores individuales y de valores compartidos que marca el estilo organizativo, orienta las decisiones, da fuerza a los compromisos y otorga sentido a las actuaciones de todo el personal. Los valores se agrupan en racimos:

- Concepción humanista de las relaciones tanto externas como internas de la organización.
- Revalorización de la ética de la responsabilidad
- Actualización de la ética de la profesión docente

c) La importancia de los resultados de la educación, en el sentido que las organizaciones educativas de calidad deben ser eficaces, es decir aquellas que alcanzan los fines, las metas y los objetivos que la sociedad espera de ellas, desde este enfoque de la eficacia escolar, la equidad cobra un nuevo significado: Solo una escuela será equitativa si es eficaz, es decir, si por su buen funcionamiento contribuye a compensar las diferencias debidas a factores socioeconómicos y socioculturales.

d) Dimensión metodológica, se inspira en el concepto de la mejora continua, y que se relaciona con el ciclo de DEMING o ciclo PDCA (PlanDo.Check-Act), consta de cuatro fases:

- Planificar, donde se identifica el problema y se definen sus características, a partir del cual se elabora un plan de acción guiada por ciertas hipótesis basadas en hechos o datos.
- Hacer, se desarrolla el plan poniendo en marcha ordenadamente las acciones previstas.
- Verificar, Se confronta lo obtenido con lo planificado, y se efectúa una evaluación de proceso y de resultados.
- Actuar, mediante las implementaciones de acciones necesarias para la corrección de errores y la consolidación de los aciertos.



## **Gestión Pedagógica en el Aula**

Siendo la escuela una organización, cuya función es gerenciar las acciones que en ella se realizan, con la finalidad de lograr los objetivos mediante la eficiente aplicación de los recursos disponibles en el aula.

Para ello es importante propiciar el trabajo cooperativo entre los alumnos y docentes, como una vía para promover el aprendizaje.

La jerarquía que existe en la gestión pedagógica va desde el gobierno central el Ministerio de Educación, Direcciones Regionales, Instituciones Educativas hasta el trabajo que realiza el profesor en el aula, teniendo en cuenta que los estudiantes siempre están bajo la responsabilidad de un educador en el aula.

Las funciones que permiten orientar la conducción del aprendizaje en el aula son:

- Organizar, planificar, programar, implementar, ejecutar y evaluar los aprendizajes en el aula.
- Promover cambios en los alumnos a través de los aprendizajes significativos que deben construir bajo la orientación del profesor.

Los responsables directos de la calidad de gestión educativa en el aula son los docentes, quienes tienen un compromiso profesional para gestionar, esto es poner en práctica el proceso enseñanza aprendizaje, en la que su rol docente se replantea en términos de asesor, promotor, facilitador y mediador del aprendizaje de sus alumnos.

La gestión pedagógica en el aula implica de parte de los docentes el uso de instrumentos de gestión, los cuales debe conocerlos y manejarlos, para ponerlos en práctica desarrollando una gestión pedagógica de calidad, los instrumentos son:

- El Diseño Curricular Nacional, el cual se basa en las demandas sociales, en el avance de la ciencia y la tecnología, así como el en desarrollo de la teoría educativa que trata de explicarnos el proceso de aprendizaje, en los términos de cómo se produce y cuáles son los roles de los docentes y de los alumnos

para contribuir a que los alumnos construyan sus aprendizajes. Su estructura por áreas nos lleva a modificar todo el proceso de planificación y de concepción de enseñanza y aprendizaje, pues ya no es enseñante el profesor sino el mediador del mismo, y el alumno no debe ser alumno pasivo sino constructor de su aprendizaje dentro de un ambiente adecuado desde el punto de vista psicopedagógico y del punto de vista del uso de recursos dentro de esta concepción curricular el docente debe tener en cuenta que el desarrollo integral del alumno solamente se logrará si trabaja los contenidos conceptuales, procedimentales y actitudinales, haciendo uso de metodologías adecuadas de acuerdo a la naturaleza del área y las características de sus alumnos, haciendo acopia de su capacidad docente que tiene que ver con su formación tanto la inicial como la continua, así como la experiencia que le da el contacto diario con sus alumnos y los resultados de sus indagaciones o investigaciones que realiza.

De manera que la calidad de su gestión del docente en el aula se determinará en términos de eficiencia en los procesos y de eficacia en los logros y las mejores condiciones de una educación, que responda a algunos principios y consideraciones importantes, como: La equidad, posibilita una buena educación para todos los educandos sin exclusión de ningún tipo, La interculturalidad, para contribuir al reconocimiento y valoración de nuestra diversidad cultural, y a partir de ella planificar, implementar y ejecutar nuestro proceso educativo, y la pertinencia, para favorecer el desarrollo de una educación que esté en función de los grupos etéreos, de la diversidad y el desarrollo sostenido del país.

- El Proyecto Curricular de Centro, documento elaborado en trabajo participativo del equipo directivo, docentes y padres de familia, el cual recoge todas las necesidades sociales en relación con la educación, identificando la problemática, contrastándola con la teoría, de manera que el Centro cuente con su propuesta pedagógica que responda a lo que su entorno social espera de ella, como es lógico suponer, este documento debe guardar coherencia con el Diseño Curricular Nacional.
- Programación Curricular de Aula, es aquella que la elabora el docente o grupo de docentes del grado o del área correspondiente, partiendo de las

características del grupo de alumnos con los que se va a trabajar y el ambiente sociocultural donde trabajan, esta programación supone dos actividades que se efectúan en diferentes momentos:

- Programación Anual, es una previsión de los elementos que serán tomados en consideración en el proceso de planificación a corto plazo, como: el tiempo, el calendario comunal, las áreas, las competencias o capacidades; Así como el horario escolar disponible para el desarrollo de la acción educativa en general, que se realiza durante todo el año en momentos o periodos establecidos: trimestres, bimestres y periodos vacacionales.
- La Programación a Corto Plazo, son programaciones que se van a poner en práctica en el aula y como tal deben ser planificadas e implementadas con anticipación para poder desarrollarlas en el horario que la escuela establece, acá se pone en interrelación los elementos de manera específica para el logros de las capacidades, ellos son:
  - Competencias y capacidades.
  - Tiempo que va a durar el trabajo.
  - Producto que se va a obtener.
  - Medios y Materiales Educativos.
  - Elaborar las actividades de aprendizaje y/o estrategias.

Esta programación de corto plazo se materializa en las Unidades Didácticas que son los elementos fundamentales de la planificación a corto plazo en las que se consigna actividades a desarrollarse de manera permanente en el aula, pero que en la práctica se operativizan mediante:

- Los proyectos de aprendizaje, que son unidades de secuencia de actividades que se planifican con el propósito de solucionar un problema que el alumno o el profesor plantea y que puede conducir a la obtención de un producto concreto y de utilidad real: aprendizaje, material o servicio.

- Las Unidades de Aprendizaje, son secuencias que se organizan en torno a un tema sobre el cual el alumno vive acontecimientos significativos para su aprendizaje.
- Los Módulos de aprendizaje, como otra forma de organizar el proceso de enseñanza y aprendizaje, con contenidos que corresponden solamente a un área de desarrollo personal.
- La Sesión de Aprendizaje, que es el conjunto de actividades que se planifican y ejecutan de manera integrada, con la finalidad de lograr aprendizajes significativos de parte de los alumnos y cuya estructura depende de los modelos que se proponen en el Diseño Curricular Nacional o los que el profesor producto de su experiencia y de sus investigaciones propongan con el éxito de los logros esperados.

## **Modelo**

El propósito principal de la investigación es la propuesta de un Modelo de Supervisión y Monitoreo que permita potenciar la gestión pedagógica, teniendo en cuenta que en la actualidad la calidad se basa en paradigmas previamente establecidos, a los que también se les denomina modelos de comportamiento.

Debemos entender que un modelo no es la realidad, sino su preámbulo, es efímero como un esbozo, anticipo, guión, que tiene el privilegio de establecer la diferencia entre lo improvisado y lo reflexionado; por tanto el modelo es el recurso que la reflexión pone a nuestro alcance para definir, perfeccionar antes de la acción, prever problemas o subsanar deficiencias o ajustar métodos.

Este análisis nos lleva a considerar lo que LÓPEZ MOJARRO (2001) nos dice acerca de lo que es modelo, lo que para él es solo un referente, pues la realidad posterior no es la repetición del modelo, la acción tiende en la dirección de lograr el modelo, pero solamente se alcanza las cotas de perfección que las circunstancias nos permiten.

En cambio BERTALANFY (1976) considera que los Modelos son constructos diseñados por un observador para tratar de identificar relaciones sistémicas complejas. Para él todo sistema real puede ser representado en más de un modelo. La decisión en

este caso, depende no solamente de los objetivos del modelador, sino de la capacidad para distinguir las relaciones relevantes con relación a los objetivos previstos.

Lo que más ha proliferado en la actualidad son modelos de evaluación para la calidad, pero como se ha visto que la supervisión guarda estrecha relación con la evaluación y con el monitoreo, con la diferencia que la evaluación es permanente y la supervisión periódica, pero que en su ejecución de todas maneras hago uso de los procesos valorativos.

En este sentido considero pertinente hacer mención al concepto de evaluación que se puede hacer extensivo a la supervisión, dado por DELL'ORDINE (2000) quien considera que hablar de evaluación no es solamente una actividad para apreciar el rendimiento de los alumnos, sino que abarca a todos los elementos que participan en el proceso educativo y que son susceptibles de evaluación, refiriéndose en este caso a: los sujetos que son los alumnos, docentes, directivos, padres; los procesos de gestión como la planificación, enseñanza, aprendizaje, metodología, administración; y los recursos que son la infraestructura, biblioteca, financiamiento, etc. Como se puede apreciar, si la evaluación se dirige a los docentes para mejorar la calidad de gestión pedagógica, la supervisión también está dentro de ese terreno de la calidad de manera que puede hacer uso de muchos aspectos de la evaluación para su mejor ejecución.

### 2.3. Glosario de términos

**Calidad:** La calidad total es el nivel más evolucionado dentro de las muchas transformaciones que ha sufrido el término “calidad” a lo largo del tiempo. En los inicios se hablaba de control de calidad, que se basa en técnicas de inspección aplicadas a la producción.

**Control:** Controlar algo es influir en una operación para mejorar los objetivos propuestos partiendo por la verificación de acciones, planeación de contenidos, fijación de objetivos, dirección de actividades para aterrizar en el control de resultados.

**Gestión del talento humano:** Según (Alles, 2005), Plantea que las personas tiene talento para tal o cual cosa(o que no lo tienen), y se realizan similares comentarios en lo referente a las competencias y, en particular, al desarrollo del talento.

**Desarrollo de Habilidades:** Según Allred, (2010, Pag.11.) El desarrollo de habilidades directivas altamente competentes es mucho más complicado que desarrollar habilidades como aquellas asociadas con un oficio.

**Integración de Equipo de Trabajo:** Según Palomo (2010) Aunque las fases descritas se dan de forma similares en todos los grupos no puede olvidarse que cada grupo es único y, por tanto, el proceso puede variar.

**Adaptabilidad al Cambio:** Según Valera (2006) Es la capacidad para adaptarse a los cambios, modificando si fuera necesario su propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nueva información o cambios del medio, ya sean del entorno exterior, de la propia organización, del cliente o de los requerimientos del trabajo en sí.

**Conocimientos:** Según Stephen (2005) Consiste en fomentar una cultura de aprendizaje en la que los integrantes de la organización acumulen conocimientos sistemáticamente los compartan con sus compañeros para mejorar el desempeño.

**Disciplina Laboral:** Según García (1981) Disciplina laboral acorde con las nuevas relaciones de producción. Esta es una labor constante, que exigiera muchos años hasta que, con el perfeccionamiento siguen solamente objetivos económicos por lo que el valor del trabajo colectivo no debería medirse por la productividad del trabajo lograda e índices similares.

**Creatividad:** Según Rodríguez (2002) La Creatividad puede entrar a una empresa por dos puertas diferentes: 1. Algún problema plantea la necesidad urgente de algún cambio y de nuevas ideas para hallar solución. 2. No presiona ningún problema ni necesidad que exija soluciones.

# **CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**



### 3.1. Operacionalización de las variables

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	INSTRUMENTO/ TÉCNICA
Modelo de Supervisión y Monitoreo en Democracia	Programa	Sesiones	
Gestión pedagógica	Capacidades	Grado de dominio del área Capacidad del desarrollo entretenido Calidad de comunicación Planificación de clase Capacidad de enseñanza personalizada Uso de estrategias de enseñanza Uso de las tics Aplicación de material educativo Formación de valores Carácter de evaluación Capacidad de auto reflexión,	Pre test
	Relaciones interpersonales	Generación de expectativas positivas Trabajo en equipo Respeto a opiniones de los demás Manejo de conflictos internos Nivel de identidad de la cultura de paz	Pos test
	Responsabilidad laboral	Capacidad para compartir ideas Grado de identificación institucional Proyección a la comunidad Formación profesional	
	Emocionalidad	Vocación pedagógica Autoestima Motivación para lograr metas Autorregulación de emociones	

### **3.2. Estrategia de prueba de hipótesis**

Dado el tamaño de la muestra, la investigación es cuasi experimental de un solo grupo con pre y post test, con monitoreo, graficada de la siguiente manera:

G. E. o1----- X----- o2

G.E: Grupo Experimental

O1: Resultados del Pretest (supervisión inicial)

X: Supervisión y Monitoreo

O2: Resultados del Postest (supervisión final)

### **3.3. Población y muestra**

Estuvo constituida por todos los docentes de la Institución Educativa, en niveles de primaria y secundaria:

N=28

Estuvo constituida por los profesores de educación secundaria de menores

N=11

La muestra se tomó de manera intencional, al estar agrupados todos los profesores de educación secundaria en el turno de la tarde.

### **3.4. Instrumentos de recolección de datos**

- Inductivo-deductivo, para la recopilación de información
- Analítico-sintético: para el análisis de la información y propuesta de planes de mejora

## **Técnicas**

- Observación: del trabajo docente.
- Encuesta: Para obtener información de las variables en estudio.
- Fichaje: Para obtener información bibliográfica.
- Test: Para realizar la supervisión antes durante y después del proceso.
- Análisis de documentos: archivos con que cuenta la Institución educativa sobre supervisiones anteriores.

## **Instrumentos**

- Cuestionario
- Fichas de apreciación de la gestión pedagógica en aula
- Tests : Pre y postest
- Fichas bibliográficas
- Guía de análisis de documentos.

## **Procedimiento**

- Determinación de la muestra de estudio.
- Se elaboró la propuesta del Modelo de Supervisión y Monitoreo
- Se elaboró los instrumentos: Pretest y Posttest, fichas, guías.
- Se administró el Pretest como Supervisión Inicial
- Se elaboró planes de mejoramiento de Gestión Pedagógica
- Se practicó la supervisión y monitoreo
- Se administró el Post test, como supervisión final
- Se analizaron e interpretaron los datos
- Se elaboró el informe.

## **Procesamiento de datos**

Se realizó mediante la aplicación de la prueba estadística T de student, para validar los resultados.

### **3.5. Validez y confiabilidad de los instrumentos**

#### **Validez**

Validez es el grado que un instrumento en verdad mide la variable que se busca medir. Hernández, et al (2006, p. 201). Los instrumentos utilizados para medir las variables han sido validados y aplicados con anterioridad.

#### **La confiabilidad**

Es el grado en que un instrumento produce resultados consistentes y coherentes. Se realizó un análisis de confiabilidad para el instrumento aplicado, utilizando el Alfa de Cronbach el cual produce valores que oscilan entre uno y cero. Es aplicable a escalas de varios valores posibles, por lo que puede ser utilizado para determinar la confiabilidad en escalas cuyos ítems tienen como respuesta más de dos alternativas. (Hernández et al, 2006, p. 200). Su fórmula determina el grado de consistencia y precisión; la escala de valores que determina la confiabilidad está dada por los siguientes valores:

Criterio de confiabilidad valores

- No es confiable de -1 a 0
- Baja confiabilidad 0,01 a 0,49
- Moderada confiabilidad 0,5 a 0,75
- Fuerte confiabilidad 0,76 a 0,89
- Alta confiabilidad 0,9 a 1

# **CAPÍTULO IV: TRABAJO DE CAMPO Y PROCESO DE CONTRASTE DE LA HIPÓTESIS**

#### **4.1. Presentación, análisis e interpretación de los datos**

El Modelo de Supervisión y Monitoreo en Democracia es una secuencia de pasos o etapas a seguir de manera sistemática, con la finalidad de asegurar que en su ejecución la Gestión Pedagógica del profesor en el aula sea en niveles de calidad, y que la gestión que realizan los docentes se manifiesta en el desempeño de su tarea educativa, sean éstas de carácter didáctico en relación con el trabajo de sus alumnos, como también de la manera cómo prevé los acontecimientos didácticos a realizar en el aula.

La única manera de lograr los objetivos señalados en la investigación y hacerlo extensivo al trabajo cotidiano, es la realización tanto de la Supervisión como del Monitoreo dentro de un clima de sano entendimiento entre las partes, esto es, entre el supervisor y el supervisado, así como durante la ejecución del monitoreo; todo ello generará un nivel de comprensión y de relaciones democráticas, en que primen los principios de libertad y de respeto mutuo.

Lo anterior indica que es necesario un cambio de actitud tanto del supervisor como del supervisado, teniendo como base fundamental los aportes conceptuales de la supervisión democrática, como también de su metodología, todo lo cual implica preparación especializada, principalmente de quienes asumen la responsabilidad de supervisar y monitorear, de manera que tengan todas las herramientas indispensables para poder llegar al supervisado de manera reflexiva y con los aportes necesarios a brindarles para el mejoramiento de su tarea docente que también se ha dado en llamarla: Gestión Pedagógica.

Dado que la supervisión y el monitoreo apuntan a determinar la calidad de la gestión pedagógica, y, ésta tiene que ver con la planificación, implementación, ejecución y evaluación del proceso enseñanza- aprendizaje, no se puede ser ajeno al sustento teórico que debe tener para mayor concreción, por ello menciono:

- a. Fundamento Filosófico, el modelo no es ajeno a las teorías filosóficas positivistas y por consiguiente de naturaleza cuantitativa, por ello que el recojo de datos se pueden cuantificar, sin embargo tampoco se puede dejar de lado las teorías social-críticas de naturaleza cualitativa, por ello mismo que, siendo la

educación una ciencia social, y sus procesos y aún sus resultados pueden cuantificarse, sin embargo es más adecuado para mi opinión y trabajo, hacer uso de la observación, el análisis y la descripción del hecho educativo y por consiguiente hacerlo dentro del paradigma cualitativo, conciliando en algunos casos con el cuantitativo, tomando como referencia no solamente los resultados del análisis educativo en sus aspectos circunscritos en lo fenomenológico o interno, sino también los aspectos externos que se dan en el proceso estudiado.

El Modelo de Supervisión y Monitoreo que estoy proponiendo responde a la concepción de Supervisión Democrática y como tal se circunscribe en la concepción de educación para la transformación en un clima de crítica reflexiva, dentro de la cual los docentes logren desarrollar capacidades, habilidades y afectos que contribuyan a consolidar su personalidad y actuar sobre la realidad educativa en la búsqueda de superar las necesidades y exigencias de la sociedad, como es la educación en términos de calidad.

- b. Fundamento Psicológico, está considerado en base a lo que se propone en el nuevo enfoque educativo, que los alumnos logren aprendizajes significativos, y para ello la supervisión debe contribuir a potenciar el desempeño de los docentes y de los alumnos, de manera que cumplan con sus funciones con calidad, promoviendo lo que nos dice BANDURA con su teoría cognitiva social, el interaccionismo, teniendo en consideración que en el proceso interactúan recíprocamente, el ambiente, la conducta, los factores cognitivos; y los personales como la motivación, emoción etc.

Desde esta perspectiva el desarrollo docente en términos de la capacidad de gestión pedagógica, será producto del proceso de la supervisión y monitoreo, durante los cuales se realizará el análisis y la reflexión del desempeño docente, sin dejar de lado la influencia que ejercen los factores ambientales y personales.

- c. Fundamento Pedagógico, se relaciona con la tarea pedagógica que realiza el docente para propiciar el aprendizaje de sus alumnos en una relación armoniosa con su contexto natural y social de los alumnos y de la comunidad, de manera que haciendo uso de los aportes de la Teoría Pedagógica Social Crítica y de los

nuevos enfoques educativos, se considera importante que en el proceso de supervisión, se ponga en práctica la autonomía. Iniciativa, responsabilidad, actividad, creatividad, una vocación social libertaria con el cultivo del espíritu solidario, comunitaria y del trabajo en equipo, en el que se dé el debate y la discusión crítica y democrática, para un mejor análisis de la situación educativa y arribar a las mejores decisiones.

En consecuencia el Modelo de Supervisión y Monitoreo asume el rol de orientador de la manera cómo debe realizarse éste proceso dentro del quehacer educativo que se ha dado en denominarlo Gestión Pedagógica, la que comprende la planificación, organización, ejecución y evaluación.

### **Principios:**

En consideración a los planteamientos anteriores, el Modelo de Supervisión y Monitoreo, asume los siguientes principios:

Principio de Planificación, pues la supervisión como actividad a desarrollarse debe ser previamente planificada, tomando como base las características y necesidades de la entidad supervisada (Institución, personal, etc.), para que nos permita:

- Conocer a situación real en el que se desarrolla el proceso enseñanza-aprendizaje
- Organizar sistemáticamente las actividades para el logro de los objetivos
- Realizar una supervisión más real y objetiva
- Fomentar el desarrollo profesional del docente, así como una adecuada evaluación de los mismos.

Principio de Participación, se parte de la idea, para que la supervisión sea útil y necesaria, debe promoverse la participación de los docentes, de manera que se logre la cooperación entre el supervisor, los docentes y demás agentes que tengan que ver con este proceso y que contribuyan a la mejora de la gestión pedagógica. Esto implica un cambio de actitud tanto del supervisor como del supervisado, de manera que ambos se



consideren importantes en el proceso educativo y desarrollen su trabajo en las mejores condiciones materiales y personales.

Principio de las diferencias individuales, contribuye a determinar el respeto a la personalidad de cada uno de los docentes, teniendo en consideración que cada docente es una realidad que se manifiesta en sus capacidades, idiosincrasia, condiciones personales, por lo que el supervisor está en la obligación de reconocer los méritos, errores o defectos de su trabajo, brindándoles orientación y asesoría bajo el principio del respeto mutuo que se merecen ambos: supervisor y supervisado, evitando de esa manera los conflictos que esta actividad en muchos casos genera.

Principio de la praxis, en el sentido que la supervisión es una actividad que merece más acciones que palabras, para ello debe proveer de información, la que analizada nos permite decidir por la aplicación de acciones prácticas, haciendo uso de técnicas de manera inteligente, flexible, crítica, creadora y productiva.

Principio de la diversidad, se cumple cuando el supervisor hace uso de diversas o variadas técnicas, previamente seleccionadas que permitan obtener resultados positivos, de manera que es importante que al elaborar el plan de supervisión se consideren diferentes técnicas, tales como: visitas, demostraciones, reuniones de trabajo, dinámicas grupales, conferencias, evaluación, etc.

Principio de la científicidad, por el hecho que la supervisión es una actividad que se dedica a recoger información, analizarla y a tomar decisiones; siendo para ello necesario hacer uso de un método, de procedimientos, de técnicas e instrumentos, los mismos que se derivan de la actividad científica, de manera que no siendo ajena a esta práctica, consideramos que tiene un criterio científico.

Principio de la sistematicidad, si lo que se busca es mejorar el proceso de gestión pedagógica, éste debe desarrollarse de manera sistemática, lo que implica continuidad y orden en términos de seguir etapas, pasos, como la única manera de garantizar que se recogerá información, se analizarán los resultados, se asesora y orienta mediante el Monitoreo, se lleva a cabo nueva supervisión y así sucesivamente, hasta alcanzar los

niveles de calidad que se pretende. Este trabajo secuencial nos permitirá establecer la situación de los profesores en diferentes momentos, por ejemplo:

- Cómo estuvieron los docentes antes de la supervisión
- Cómo evolucionan durante el monitoreo, y
- Cómo se encuentran después del monitoreo y en una nueva supervisión

Principio de mejoramiento, entendido como el hecho de que la supervisión no solamente sirve para la intervención del profesor en su labor educativa para detectar aspectos débiles y fuertes, sino fundamentalmente para asumir actividades de mejoramiento de la acción educativa, de manera que se logre el desarrollo profesional del docente y que se acentúa con el monitoreo o acompañamiento que debe realizarse para ayudar a superar sus deficiencias.

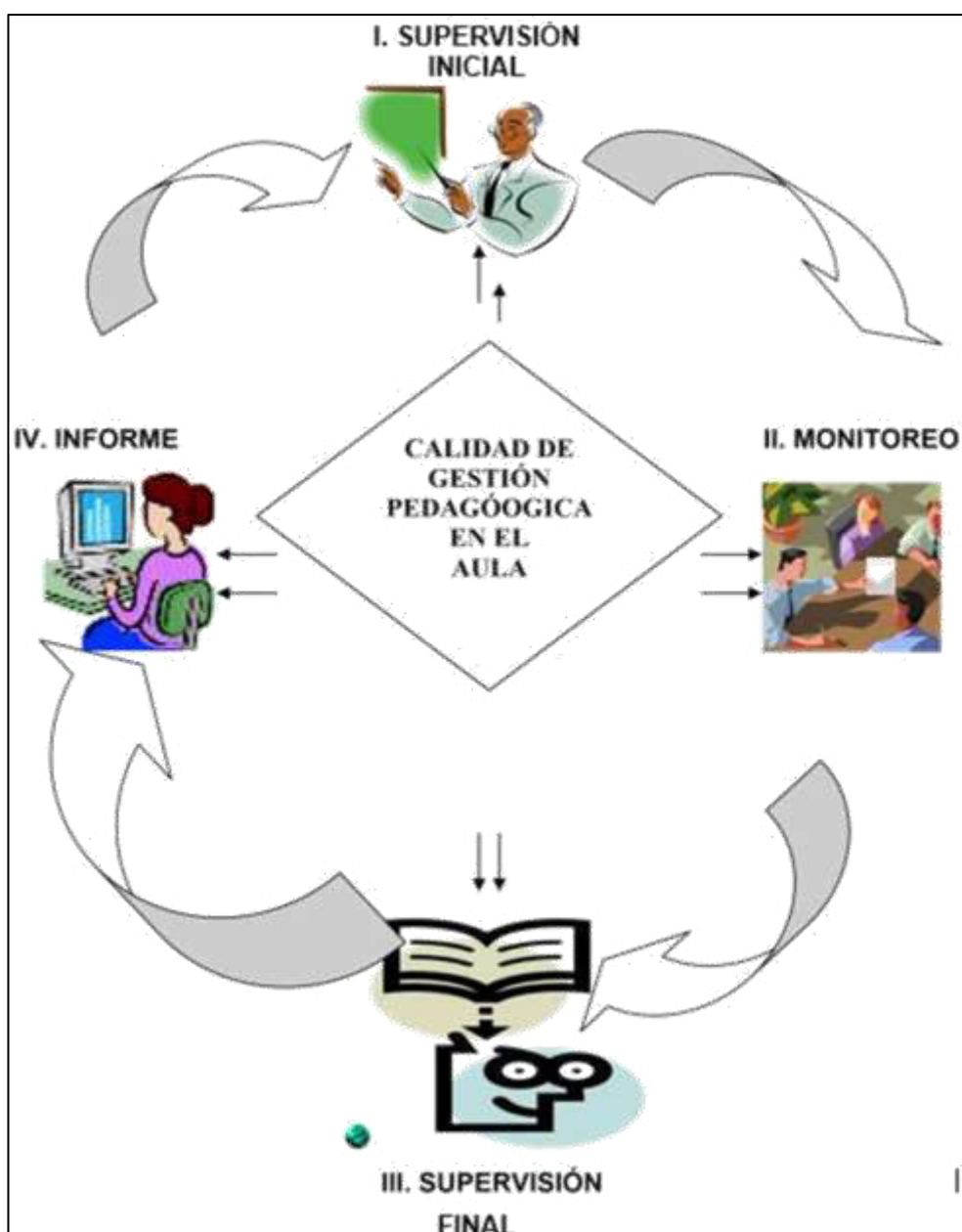
### **Características**

El modelo propuesto presenta las siguientes características:

- a. Pedagógico, pues se da un encuentro entre dos especialistas en educación, entre los que se debe procurar un intercambio de experiencias, de manera que lo apreciado por el supervisor lleve a una reflexión de ambos desde los enfoques pedagógicos que manejan, con la finalidad de superar las dificultades detectadas.
- b. Dialógico, en el sentido del establecimiento de una comunicación en doble sentido y con un trato horizontal de ambas partes, de manera que se llegue a un entendimiento y a mejores resultados.
- c. Permanente, pues si bien el presente trabajo ha focalizado la realización de la supervisión en dos momentos, es con fines de experimentación y de obtención de los resultados con un fin propuesto, sin embargo en el desarrollo institucional, lo recomendable es que se realice de manera permanente para efectos de lograr una mejora en la calidad del servicio educativo
- d. Teleológica, tal como se ha dicho en el punto anterior, la supervisión tiene y debe tener un propósito, cuál es detectar las necesidades de mejoramiento de

labor educativa que desarrollan los docentes de una institución educativa, pero también debe servir para mejorar la calidad de la supervisión misma.

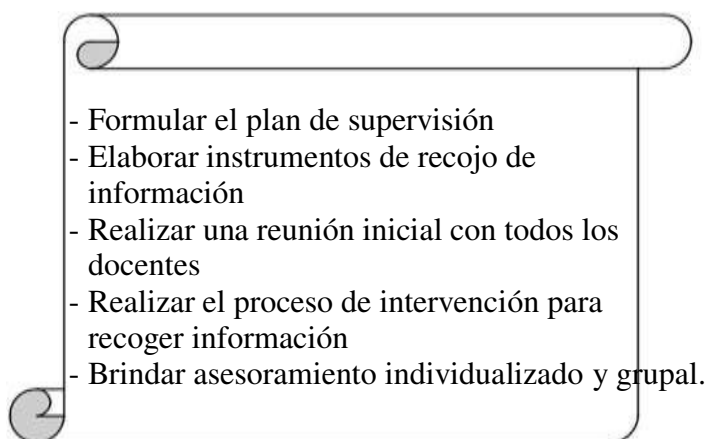
- e. Planificada, la única manera de garantizar el cumplimiento de esta actividad es si se plantea un plan de supervisión en el que se estimen los tiempos y los responsables, así como las acciones a realizar conociendo los resultados.
- f. Constructor, pues el mejoramiento de la labor educativa se logrará en la medida que se tomen como referencia los errores que se están cometiendo, para elaborar planes de mejoramiento que en este caso se refiere fundamentalmente al Monitoreo.



El modelo en su estructura contiene cuatro etapas fases o momentos bien definidos:

- I. Supervisión Inicial
- II. Monitoreo
- III. Supervisión final, e
- IV. Informe

**I. SUPERVISIÓN INICIAL**, es la primera etapa de nuestro modelo abarcando una serie de acciones que se pueden apreciar en el gráfico:

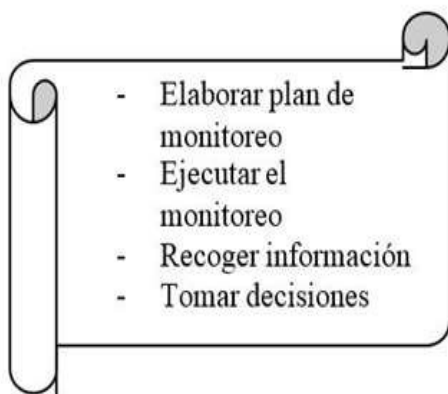


- La formulación del plan de supervisión es de mucha importancia, pues es el documento que va ordenar y regular todo el proceso, siendo los responsables el director y el equipo de supervisión interna de la institución educativa.
- El plan de supervisión debe implementarse con instrumentos que permitan el recojo de la información, los mismos que para el caso de la investigación fueron: Una guía de observación del desempeño docente.
- Antes de realizar la supervisión propiamente dicha se realizó una reunión inicial de coordinación entre los supervisores y supervisados para analizar y tomar conocimiento del plan de supervisión y de los propósitos de la misma de manera que se cuente con la colaboración de todos, como así sucedió.
- Luego se procedió a visitar a los docentes en el aula, momento en el que se verificó el proceso de planificación, organización y ejecución del proceso enseñanza-aprendizaje, haciendo acopio de información que sirvió para establecer un diálogo con cada profesor así como el brindarle el asesoramiento correspondiente.

- El asesoramiento consistió en un trabajo personalizado por un lado y en trabajos grupales para el desarrollo de habilidades en la programación y manejo de métodos y estrategias de aprendizaje en la búsqueda de mejorar su gestión pedagógica.

**II. MONITOREO**, es la etapa que asume la gran responsabilidad de revertir todos los aspectos débiles detectados durante el proceso de supervisión inicial a fortalezas del desempeño docente, de manera que el docente mediante acciones de asesoramiento y acompañamiento que recibe durante su trabajo vaya corrigiendo errores, superando dificultades y desarrollando habilidades didácticas para un mejor desempeño en su gestión pedagógica. Para ello se cumplió con las siguientes tareas:

- Se elaboró el plan de monitoreo, teniendo en cuenta las necesidades de mejora de los docentes, en relación con los resultados obtenidos en la supervisión inicial, momento en que los docentes manifestaron sea en su trabajo o en el diálogo sostenido, sus intereses por mejorar, como fueron el planeamiento, y conducción del aprendizaje de sus alumnos.
- El monitoreo consistió en las visitas periódicas que se hizo a los docentes en aula para apreciar la evolución en cuanto a la calidad de su trabajo, estableciéndose el diálogo, las demostraciones y las correcciones de lo que en la práctica merecían.



- El monitoreo como ya se ha dicho me permitió recoger información del desempeño docente en el aula en manifestación del acompañamiento que se le hacía al profesor para efectos de tomar decisiones inmediatas, como era la realimentación o las correcciones, de manera que fueran afinando sus habilidades pedagógicas y didácticas.

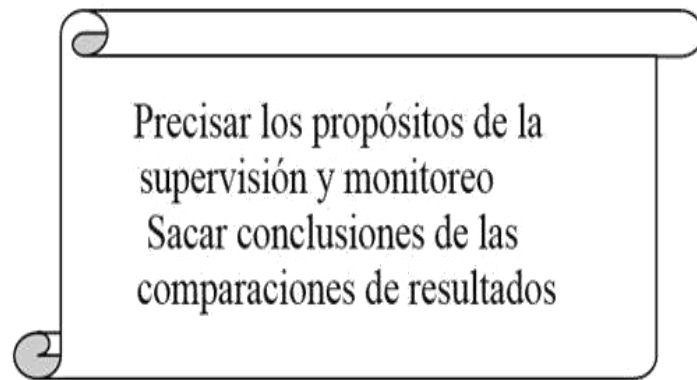
### **III. SUPERVISIÓN FINAL**

Es una etapa en la que se busca verificar cuanto avanzó en el nivel de mejoramiento de su desempeño docente, luego de haber detectado sus deficiencias y haberle brindado las condiciones necesarias para que mejoren, en ellas se cumplió con las siguientes tareas:

- El recojo de información se hizo con nuevas intervenciones en el aula, haciendo uso de los mismos instrumentos de la supervisión inicial, los mismos que se organizaron en cuadros.
- Se analizaron los resultados de esta supervisión y se compararon con los de la primera, para determinar en qué medida las acciones de monitoreo han permitido superar las deficiencias y mejorar la gestión pedagógica de los docentes.
- Se emitieron juicios de valor y se plantearon alternativas para seguir con este proceso de mejora.

### **IV. INFORME**

El informe del modelo consiste en la comunicación de los resultados de la supervisión realizada, tanto la inicial como la final, así como de las acciones de monitoreo, las mismas que están contenidas en el informe de tesis, y que supone la realización de acciones como las siguientes



- Redactar el informe
- Comunicar los resultados.
- La precisión de los propósitos de la supervisión y monitoreo están precisados en los planes correspondientes.
- Las conclusiones es el producto de la misma investigación y como tal se obtienen de comparar los resultados de ambas supervisiones (inicial y final).
- La redacción del informe según el esquema que usa la institución educativa.
- La comunicación en la institución educativa se hizo mediante exposición-diálogo con presencia de los supervisores y supervisados.

## RESULTADOS DE LA SUPERVISIÓN INICIAL APRECIANDO EL DESEMPEÑO

### DOCENTE EN EL AULA

**Cuadro N° 01**  
**Resultados del Pretest y Postest en relación a la organización del aula**

ITEMS	PRE TEST				POST TEST			
	SI		NO		SI		NO	
	n	%	n	%	n	%	n	%
01	06	55	05	45	11	100	00	00
02	00	--	11	100	11	100	00	00
03	07	64	04	36	08	73	03	27
04	07	64	04	36	08	73	03	27
05	11	100	00	--	11	100	00	00
06	06	55	05	45	08	73	03	27
07	06	55	05	45	08	73	03	27

Fuente: Pre y Post test administrados a los docentes.

**Cuadro N° 02**  
**Resultados del Pretest y Postest sobre la implementación**

ITEMS	PRE TEST				POST TEST			
	SI		NO		SI		NO	
	n	%	n	%	n	%	n	%
01	00	00	11	100	00	00	11	100
02	11	100	00	00	11	100	00	00
03	04	36	07	64	11	100	00	00
04	11	100	00	00	11	100	00	00
05	11	100	00	00	11	100	00	00
06	04	36	07	64	08	73	03	27
07	11	100	00	00	11	100	00	00
08	00	00	11	100	08	73	03	27
09	11	100	00	00	11	100	00	00
10	11	100	00	00	11	100	00	00

Fuente: Pre y Post test administrados a los docentes.



**Cuadro N° 03: Resultados del Pre test y Post test sobre desarrollo del Proceso enseñanza- aprendizaje**

ÍTEMS	PRE TEST								POS TEST							
	Satisfactorio		Medianamente satisfactorio		Algo satisfactorio		Insatisfactorio		Satisfactorio		Medianamente satisfactorio		Algo satisfactorio		Insatisfactorio	
	n	%	N	%	N	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
01	--	--	08	73	03	27	--	--	05	46	06	55	--	--	--	--
02	--	--	11	100	--	--	--	--	08	73	03	27	--	--	--	--
03	02	18	08	73	01	09	--	--	08	73	03	27	--	--	--	--
04	04	36	07	64	--	--	01	09	11	100	--	--	--	--	--	--
05	04	36	05	46	01	09	--	--	08	73	02	18	01	09	--	--
06	06	55	03	27	02	18	--	--	08	73	03	27	--	--	--	--
07	03	27	07	54	01	09	--	--	10	91	01	09	--	--	--	--
08	05	46	03	27	03	27	02	18	08	73	03	27	--	--	--	--
09	05	46	03	27	01	09	--	--	07	64	03	27	01	09	--	--
10	07	64	03	27	01	09	--	--	08	73	03	27	--	--	--	--
11	08	73	02	18	01	09	--	--	10	91	01	09	--	--	--	--
12	06	55	04	36	01	09	--	--	08	73	03	27	--	--	--	--
13	03	27	06	55	02	18	--	--	08	73	03	27	--	--	--	--
14	--	--	04	36	06	55	01	09	06	55	04	36	01	09	--	--
15	--	--	06	55	03	27	02	18	07	64	03	27	01	09	--	--
16	--	--	05	46	03	27	03	27	08	73	03	27	--	--	--	--
17	02	18	06	55	03	27	--	--	08	73	03	27	--	--	--	--
18	--	--	08	73	03	27	--	--	05	46	04	36	02	18	--	--
19	--	--	06	55	03	27	02	18	08	73	02	18	01	09	--	--
20	03	27	08	73	--	--	--	--	11	100	--	--	--	--	--	--

**Cuadro N° 04**  
**Resultados del Pretest y Postest sobre evaluación de los aprendizajes**

ITEMS	PRE TEST				POS TEST			
	SI		NO		SI		NO	
	n	%	N	%	n	%	n	%
01	07	64	04	36	11	100	--	--
02	--	--	11	100	09	82	02	18
03	06	55	05	45	08	73	03	27
04	11	100	--	--	11	100	--	--
05	06	55	05	45	08	73	03	27
06	06	55	05	45	08	73	03	27
07	--	--	11	100	08	73	03	27

Fuente: Pre y Post test administrados a los docentes

**Cuadro N° 05**  
**Resultados del Pretest y Postest sobre relaciones interpersonales**

ITEMS	PRE TEST				POS TEST			
	SI		NO		SI		NO	
	n	%	N	%	n	%	n	%
01	03	27	08	73	09	82	02	18
02	04	36	07	64	08	73	03	27
03	07	64	04	36	08	73	03	27
04	07	64	04	36	11	100	-	-
05	07	64	04	36	11	100	-	-
06	03	27	08	73	08	73	03	27
07	06	55	05	45	08	73	03	27

Fuente: Pre y Post test administrados a los docentes.

## **4.2. Discusión de los resultados**

El análisis se hizo por aspectos tal como se consideró en el proceso de supervisión inicial y final, ésta última como resultado de la realización del Monitoreo, con una orientación analítica-descriptiva, en los siguientes términos:

1. De acuerdo a los resultados obtenidos en el aspecto relacionado con la organización del aula, se parte del principio psicológico de que un buen clima pedagógico influye directamente en el aprendizaje de los alumnos, clima que se logra por la manera cómo organiza el profesor su aula, en este sentido encontramos:
  - a. En la supervisión inicial (cuadro 01) se puede apreciar que solamente el indicador relacionado con el acceso a los materiales es superado por el 100% de profesores, en cambio en los demás indicadores encontramos que éstos son trabajados solamente por el 55% y 64% de profesores lo que nos da una idea de que en términos generales se supera el 50% de profesores que está organizado el aula con alguna deficiencias que son necesarias atenderlas.
  - b. Ante la situación descrita se procedió a brindar asesoramiento y la realización del Monitoreo entendido como el acompañamiento que hacían los especialistas y los integrantes de la comisión de supervisión de la institución educativa enfatizando su orientación de los puntos débiles detectados, para luego llevar a cabo la supervisión final. Durante este trabajo se dialogó con los docentes quienes fundamentaban la no organización del aula a muchos factores, como: falta de tiempo para dedicarse a ello, tener otras actividades extraescolares como base de sustentación de su hogar, falta de apoyo de los órganos superiores y padres de familia, infraestructura inadecuada, etc.
  - c. Ejecutada la supervisión final luego del trabajo desarrollado en un semestre, se encontró como resultados (cuadro 06), que los profesores asumieron el compromiso de organizar el aula para promover el desarrollo de su área o especialidad y el aprendizaje de sus alumnos, encontrando que de los siete indicadores establecidos el 100% de profesores cumplen con los indicadores 1, 2 y 5, con la aclaración de haber

considerado en ese nivel de logro el indicador dos (2) a pesar de que se encuentra en una organización incipiente, pero la disposición por hacerlos y haberlo comenzado consideramos como aspecto positivo de parte de los profesores. En los demás indicadores se encuentra como fortaleza el hecho de haber avanzado hasta un 73% de profesores que lo están trabajando de manera satisfactoria, quedando solamente un 27% de profesores (3) que deberán asumir el compromiso de seguir trabajando en este aspecto, para mejorar el ambiente en que laboran.

2. Se debe entender a la implementación como el hecho de que el profesor debe elaborar y contar con una serie de documentos que le permitan realizar el proceso enseñanza y aprendizaje en relación con la propuesta pedagógica considerada en su PEI y con la planificación curricular de centro y las demás que se realiza en la institución educativa.

- a. Acerca de la implementación, la supervisión inicial (cuadro 02) ofrece datos que permiten determinar que el trabajo desarrollado por los docentes tiene muchos aspectos positivos, así se encuentra que de los diez indicadores establecidos, el 2, 4, 5, 7, 9 y 10 son trabajados por el 100% de profesores, quedando por trabajarlos el 1, 3, 6 y 8, de ellos el 11 docentes manifiestan no conocerlo y de existir no cuentan con dinero para obtener una copia, en cambio los indicadores 3, 6 y 8, los profesores demuestran deficiencias en el trabajo y que podrían ser superados mediante la ganancia de habilidades para relacionar el trabajo en aula con sus unidades, así como lograr la integración de áreas que es lo que se busca en el constructivismo., precisando para ello las competencias a lograr.
- b. Luego del monitoreo correspondiente, en el que se brindó asesoramiento, acompañamiento y monitoreo se logró consolidar un mejor trabajo de implementación, tal como se demostró con la supervisión final, cuyos resultados (cuadro 07) nos muestra que los indicadores, 2, 3, 4, 5, 7, 9 y 10 han sido superados por el 100% de docentes; sin embargo también se observa que el indicador 1 no ha sufrido ningún cambio, pues el 100% de docentes no presentan el PEI por las razones expuestas líneas arriba, pero los indicadores 6 y 8 ya

encontramos que el 73% de profesores los han superado, quedando solamente un 27% (3 profesores) con los que se debe trabajar con mayor intensidad para asumir el compromiso de mejorar su trabajo.

3. Sin embargo el trabajo más delicado que realiza el profesor en aula es la conducción del proceso de enseñanza y aprendizaje, en el que la gestión pedagógica del profesor es precisamente materializar todo lo previsto en los documentos elaborados en el proceso de implementación de su gestión, asumiendo el rol de ser un maestro mediador entre la cultura de la sociedad y la cultura que maneja el alumno, de manera que producto de esa confrontación mediada por el nivel cultural del maestro se produzca el aprendizaje, de manera que para este caso se consideró verificar la calidad de su gestión mediante 20 indicadores, encontrándose los siguientes resultados:

- a. En la supervisión inicial, a simple vista se puede apreciar que el desempeño docente es medianamente satisfactorio, y particularizando los datos encontramos que en los indicadores: 1, 2, 3, 4, 7, 13, 17, 18, 19 y 20 más del 50% de profesores los han superado pero ubicados en la categoría de medianamente satisfactorios, no sucediendo lo mismo con los restantes; así podemos apreciar que los indicadores; 6, 10, 11 y 12 se encuentran superados por más del 50% de profesores y ubicados en la categoría de Satisfactorio; el indicador 14 agrupa a más del 50% de profesores en la categoría de poco satisfactorio, y los demás están dispersos en las cuatro categorías, desde insatisfactorio hasta satisfactorio.
- b. Esta realidad así planteada con la supervisión inicial nos llevó a realizar un trabajo sostenido con todos los docentes, pues son pocos los que se ubicaban en la categoría de satisfactorio, de manera que se aprovechó su experiencia de aquellos que mostraron capacidades y disposiciones para un trabajo de calidad, además de los especialistas de la UGEL y de los supervisores de la institución educativa. Producto de este trabajo de asesoramiento, seguimiento y Monitoreo, se obtuvo información (cuadro 08) que revela la disposición de los profesores por aceptar y poner en práctica las orientaciones didácticas para el mejoramiento de

su gestión pedagógica en aula, tal como se revela en su análisis, en el que podemos visualizar que, si bien es cierto que solamente dos indicadores ( 4 y 20) fueron superados por el 100% de docentes, en los indicadores : 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17 y 19, fueron superados por más del 50% de docentes (oscilando entre 55% y 91%), quedando como deficitarios los indicadores 1 y 18 , pero al mismo tiempo debemos dar atención preferente a aquellos docentes que han mostrado un desempeño medianamente satisfactorio y con mayor preocupación a aquellos que son de un desempeño algo satisfactorio, que siendo pocos, sin embargo en un proceso de calidad total, todos deben estar en el mismo nivel,

4. Otra preocupación durante el proceso de supervisión fue verificar cómo se realiza la evaluación de los aprendizajes, en consideración a que en el constructivismo la evaluación es un medio de aprendizaje, por tanto el profesor no debe dedicarse a evaluar para calificar sino fundamentalmente para conocer qué es lo que requiere el alumno para lograr sus aprendizajes, para ello se procedió como en los casos anteriores:
  - a. Realizada la Supervisión Inicial, se puede apreciar en los resultados (cuadro 04) que si bien es cierto que más del 50% de profesores manifiestan con sus acciones que si realizan el trabajo de acuerdo a los indicadores 1, 3, 4, 5 y 6, solamente el indicador 4 es trabajado a cabalidad por el 100% de docentes, y lo más preocupante es que los indicadores 2 y 7 en un 100% de docentes no lo realizan, de manera que también fue objeto de un trabajo de asesoramiento y monitoreo.
  - b. Realizado el trabajo programado con la idea de mejorar la calidad de gestión en aula mediante el asesoramiento y monitoreo, se procedió a la supervisión final, con los siguientes resultados (Cuadro 09):

Se aprecia un mejoramiento muy importante en la realización de la evaluación, de manera que en términos generales se puede afirmar que todos los indicadores han sido superados por más del 50% de profesores, sin embargo cabe resaltar que los indicadores 1 y 4 tienen

mejor resultado con el 100% de profesores, en cambio los restantes necesitan de un trabajo adicional con el 27% de profesores (3 profesores) que no han cumplido con el trabajo establecido, mereciendo una especial atención el indicador 7, dado la importancia

5. Finalmente se indagó sobre las relaciones interpersonales que establecían los profesores con sus alumnos, teniendo en consideración que el trato democrático y horizontal que brinde el profesor a sus alumnos contribuye a un buen clima pedagógico y favorece el aprendizaje de los mismos, en ese sentido se obtuvieron los siguientes resultados:

- a. Realizada la supervisión inicial (Cuadro 05) los resultados reflejan que más del 50% de profesores solamente practican de manera positiva lo establecido en los indicadores: 3, 4, 5 y 7, quedando por trabajar éstos mismos y los demás para favorecer una mejor gestión pedagógica con la obtención de mejores resultados en términos de aprendizaje.
- b. Los resultados obtenidos en la supervisión inicial nos llevó a enfatizar el trabajo en el desarrollo de actitudes favorables para que el docente logre buenas relaciones interpersonales, de manera que cuando se realizó la supervisión final, se obtuvieron resultados (Cuadro 10), que reflejan resultados muy importantes pues todos los indicadores han sido tomados en consideración en su trabajo de manera adecuado por un promedio del 73% de profesores, con la salvedad que los indicadores 4 y 5 fueron logrados por el 100% de docentes, de manera que quedan pocos docentes que necesitan de una realimentación para el cambio fundamentalmente de actitud para mejorar su gestión pedagógica.

## CONCLUSIONES

Del análisis de los resultados podemos concluir que:

El análisis de la información seleccionada en relación con la supervisión y monitoreo ha permitido la formulación de la propuesta del Modelo de Supervisión y Monitoreo en Democracia en correspondencia con los principios que sustentan a sus componentes esenciales.

La Aplicación del Modelo de Supervisión y Monitoreo en Democracia en la Unidad Educativa “Héroes del 41” de la ciudad de Machala durante el periodo 2014-2015” de Chimbote, ha permitido identificar las fortalezas y debilidades de los profesores de educación secundaria en su labor de gestión pedagógica, las que a su vez permitieron asumir acciones tendiente a mejorar la Calidad de Gestión Pedagógica, las que reflejan resultados positivos obtenidos en los dos momentos de la supervisión realizadas, producto de las actividades de asesoramiento y monitoreo ejecutadas en la búsqueda de superar las deficiencias detectadas, de manera que nuestra tesis queda demostrada, en el sentido de que la práctica conjunta de la supervisión, la que implica asesoramiento y luego el monitoreo correspondiente han contribuido a mejorar la gestión pedagógica.

Una de las limitaciones para el logro óptimo de los objetivos ha sido la falta de disposición de algunos docentes por asumir el compromiso que implica la realización de una gestión pedagógica de calidad, pero que considero con el trabajo posterior se pueda lograr.

Como es lógico suponer en donde mayormente se ha determinado deficiencias y a pesar del asesoramiento y monitoreo persisten es en el aspecto referido al desarrollo del proceso de enseñanza - aprendizaje, pues existe un porcentaje considerable de docentes que se ubican en la categoría de medianamente satisfactorio en su desempeño y muy pocos en algo satisfactorio.



El trabajo realizado, y la manera como se realizó, en democracia, es decir respetando la autoridad docente y la libertad de opciones, para aceptar o no la supervisión y monitoreo nos permite inferir que si se sigue trabajando en esta misma orientación, se podría lograr que todos los docentes asuman un desempeño en términos de calidad.

## **RECOMENDACIONES**

Que la Dirección del Bachillerato de la Unidad Educativa “Héroes del 41” de la ciudad de Machala, en la que se realizó el estudio, asuma el compromiso de continuar con este trabajo, como parte del desarrollo institucional orientado hacia el logro de la calidad educativa

Que los funcionarios de Machala, realicen el trabajo de supervisión, seguido del asesoramiento y posterior monitoreo, como la única manera de lograr que los docentes realicen una buena gestión pedagógica.

Desarrollar acciones de sensibilización dentro de la docencia, para que asuman el compromiso de participar en acciones de supervisión y monitoreo, en cualquier nivel laboral en que se encuentren, entendiendo a éstas como la única manera de lograr niveles de calidad en el desempeño de su labor educativa y que daría como resultado una educación de calidad.

## **BIBLIOGRAFÍA**

Alvarado O. (1998). Gestión Educativa. Enfoques y Procesos. Fondo Editorial Universidad de Lima. (1998). Gestión Educativa. Casos y Ejercicios. Udegaf, Lima.

(1989).Supervisión Educativa: Teoría y Práctica. CONCYTEC, Lima.

(2002). Supervisión Educativa Orientada al Control de Calidad, Derrama Magisterial, Lima.

(2001). Supervisión Educativa Orientada al Control de Calidad. Ed. Rama Magisterial. Lima

Arce A. (2000). Supervisión Educativa, ABEDUL, Lima.

Bertalanffy, Ludwig Von (1976). Teoría General de Sistemas. Fondo de Cultura Económica, México.

BURTON, William y Bruckner, Leo. (1955). Supervisión un proceso social. Aplatto

Country Crofts, USA. Calero M. (1994). Hacia una Excelencia de la Educación. Edit. San Marcos, Lima. (1989). Supervisión Educativa Integral. CONCYTEC. Lima. (1998) Teorías y Aplicaciones Básicas del Constructivismo Pedagógico. Edit San Marcos. Lima.

Dell'ordine (2000). La evaluación educativa. Documento obtenido de Internet, [www.CNICE. Mced es/ educación/organización/curso 1-9-5 htm](http://www.CNICE.Mced.es/educación/organización/curso%201-9-5.htm).

De Subiría, Julián Miguel A. González C. (1995). Tratado de Pedagogía Conceptual: Estrategias Metodológicas y Criterios de Evaluación. Fundación Alberto Merani para el Desarrollo de la Inteligencia. Santa Fe de Bogotá.

FRANSETH, Jane (1985). Supervisión Escolar como Guía. Centro Regional de Ayuda Técnica. AID. Edit. Trillas, México.

FERMÍN, Manuel (1981). Tecnología de la Supervisión Docente. Edit Kapelusz. Bs.As. Feroso, P. (1990), Teoría de la Educación. Trillas, México. Gonzalo Rosado, S. (2000). La Evaluación en el Nuevo Enfoque Educativo. Lambayeque. Perú.

González R. Teresa y otros (2000). Evaluación y gestión de la Calidad Educativa: Un enfoque metodológico. Ed. Aljibe, España.

LEMUS, Luis A. (1975). Administración, Dirección y Supervisión de la Escuela. Edit. Ksapelusz, Bs.As.

López Mojarro (2001). A la calidad por la evaluación, Madrid: Escuela Española.

MALPICA F. Canos (1964) Supervisión y Planificación del Desarrollo Educativo. Boletín del I Seminario Nacional de Supervisión. Ministerio de Educación

Ministerio de Educación (1999). Estructura Curricular Básica de Educación Primaria de Menores. Metrocolor S.A., Lima.

Ministerio de Educación (2004). Manual de Monitoreo. Lima.

NASSIF, R. (1984). Pedagogía General. CINCEL-Kapelusz, España.

NÉRECI, Imideo, G. (1975). Introducción a la Supervisión Educativa, Ed. Kapelusz, Argentina.

OCDE (1991). Escuelas y Calidad de la Enseñanza. Informe Internacional. Madrid, MEC-Paidós.

Pérez Juste y Otros (2001). Hacia una Educación de Calidad, Gestión, Instrumentos y Evaluación. Ed. Nancea S.A., Madrid.

POSEE, Raúl (1974). Ideas de Supervisión. Edit. Mimeo, Lima.

Rodríguez H. (1997). Funciones de la Supervisión en el Sistema Educativo. Ediciones Santa Rosa, Lima.

Rosales, Carlos (2000). Evaluar es Reflexionar sobre la Enseñanza. NARCEA S.A. EDICIONES, Madrid.

Rossi, P.H. y Freeman, H.E. (1993). Evaluation. A Systemic Approach. Newbury Park. London & New Delhi.

Soler, E.; Fernández J. y otros (1993). Fundamentos de Supervisión Educativa. La Muralla. España.

Wilson, John D. (1992). Cómo valorar la calidad de la enseñanza.

# **ANEXOS**

## Anexo 1: Matriz de consistencia

### TITULO: INFLUENCIA DEL MODELO DE SUPERVISIÓN Y MONITOREO EN DEMOCRACIA, EN EL MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD DE GESTIÓN PEDAGÓGICA DE LOS PROFESORES DE BACHILLERATO DE LA UNIDAD EDUCATIVA “HÉROES DEL 41” DE LA CIUDAD DE MACHALA DURANTE EL PERIODO 2014-2015

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	TIPO DE INVESTIGACIÓN	INSTRUMENTO DE COLECTA DE DATOS
<p><b>Problema general</b> ¿En qué medida la aplicación del modelo de supervisión y monitoreo en democracia influye en el mejoramiento de la calidad de gestión pedagógica de los profesores de Bachillerato de la Unidad Educativa “Héroes del 41” de la ciudad de Machala durante el periodo 2014-2015?</p> <p><b>Problemas específicos</b> Proponer un Modelo de Supervisión y Monitoreo en Democracia para mejorar la Calidad de Gestión Pedagógica.</p>	<p><b>Objetivo general</b> Determinar la influencia del Modelo de Supervisión y Monitoreo en Democracia en el mejoramiento de la Calidad de Gestión Pedagógica de los profesores de Bachillerato de la Unidad Educativa “Héroes del 41” de la ciudad de Machala durante el periodo 2014-2015.</p> <p><b>Objetivos específicos</b> Proponer un Modelo de Supervisión y Monitoreo en Democracia para mejorar la Calidad de Gestión Pedagógica.</p>	<p><b>Hipótesis general</b> La propuesta y aplicación del Modelo de Supervisión y Monitoreo en Democracia influye significativamente en el mejoramiento de la Calidad de Gestión Pedagógica de los profesores de Bachillerato de la Unidad Educativa “Héroes del 41” de la ciudad de Machala durante el periodo 2014-2015.</p>	<p><b>Variable Independiente</b> Aplicación del modelo de supervisión y monitoreo en democracia</p> <p><b>Variable Dependiente</b> Calidad de gestión pedagógica.</p>	<p>Dado el tamaño de la muestra, la investigación es cuasi experimental de un solo grupo con pre y post test, con monitoreo, graficada de la siguiente manera:</p> <p>G. E.</p> <p>G.E:</p> <p>O1 X O2</p>	<p>Pre test</p> <p>Post test</p>

<p>Aplicar el Modelo de Supervisión y Monitoreo para determinar el nivel de influencia en el mejoramiento de la Gestión Pedagógica.</p> <p>Contribuir al mejoramiento de la supervisión y monitoreo en la Unidad Educativa “Héroes del 41” de la ciudad de Machala durante el periodo 2014-2015.</p>	<p>Aplicar el Modelo de Supervisión y Monitoreo para determinar el nivel de influencia en el mejoramiento de la Gestión Pedagógica.</p> <p>Contribuir al mejoramiento de la supervisión y monitoreo en la Unidad Educativa “Héroes del 41” de la ciudad de Machala durante el periodo 2014-2015.</p>				
--	--	--	--	--	--



## Anexo 2: Instrumentos de recolección de datos

### FICHA DE MONITOREO

Aplicada a los docentes de Bachillerato de la Unidad Educativa “Héroes del 41” de la ciudad de Machala.

#### 1. Constitución del grupo supervisado:

- Institución Educativa:
- Nombre del Director
- Fecha de ejecución:

#### 2. Reuniones del Grupo de asesoramiento y monitoreo con los docentes:

Una vez por semana (       )

Cada quince días (       )

Una vez por mes (       )

Dos veces por mes (       )

#### 3. Participación de los integrantes del equipo de supervisión, autoridades y docentes:

INDICADORES	Director	Sub director	Docentes	Equipo Supervisión	Especialistas
a. Son responsables y comprometidos con el trabajo.					
b. Sólo asisten a reuniones					
c. Participan con decisión en la supervisión y monitoreo					
d. Faltan o no asisten a las reuniones					

#### 4. Actividades en que participan los docentes:

INDICADORES	Elaboración	Aprobación	Ejecución	Evaluación
a. PEI				
b. Plan de trabajo de la Unidad Educativa				
c. Reglamento interno de la Unidad Educativa				
d. Propuesta pedagógica				
e. PCC				
f. Plan de corta duración				

#### 5. Participación de los docentes en actividades de supervisión y monitoreo

INDICADORES	Satisfactorio	Medianamente satisfactorio	Algo satisfactorio	Insatisfactorio
a. Organización del aula				
b. Implementación				
c. Desarrollo de la enseñanza y el aprendizaje				
d. Evaluación de los aprendizajes				
e. Relaciones interpersonales				

#### 6. Actitud de los docentes ante la Supervisión y Monitoreo

INDICADORES	Satisfactorio	Medianamente satisfactorio	Algo satisfactorio	Insatisfactorio
1. Aceptación				
2. Rechazo				
3. Colaboración				
4. Compromiso				

## **PLAN ANUAL DE SUPERVISIÓN**

### **I. REFERENCIA GENERALES**

1. Unidad de Gestión Educativa Local:
2. Lugar:
3. Denominación:
4. Responsables de la Ejecución del Plan:

5.1 Director de la Institución Educativa:

5.2 Equipos de Supervisión Educativa:

Director de la Institución Educativa

- Coordinador Técnico Pedagógico
- Comité de Supervisión Interna

6. Duración del plan:

### **PREPARACIÓN**

#### **1. SUPERVISIÓN EDUCATIVA**

- La supervisión abarcará todas las áreas del trabajo educativo, con énfasis en el apoyo y asesoramiento, y estará a cargo de la Directora y equipo de supervisión.
- El equipo directivo realizará permanentes visitas a los docentes en clases, y no solo de supervisión, para acrecentar el clima de interrelación entre visitado y visitante y propiciar el enriquecimiento mutuo entre colegas.
- Los docentes están obligados a tener la misma actitud de trabajo serio, responsable y motivador que muestran cuando son supervisados, para ejemplo y estímulo de sus alumnos.

## 2. ANTECEDENTES

En las acciones de supervisión por la Supervisión Provisional y por el Director de la Institución Educativa el año próximo pasado se obtuvieron los siguientes resultados.

<b>LOGROS:</b>	Ampliación de los conocimientos Técnicos Pedagógicos Administrativos. Mejoramiento de la labor docente y administrativa, en el servicio y la eficiencia profesional.
<b>DEFICIENCIAS</b>	Implementación en la elaboración de documentos. Adecuación a nuevas técnicas. En una supervisión se debe enfocar bien los aspectos educativos pero señalando la manera de solucionar la deficiencia. Mejoramiento de la labor docente y administrativa, en el servicio y la eficiencia profesional.
<b>ÁREA PROBLEMÁTICA</b>	Inoportuna difusión de los lineamientos educativos por parte de la entidad superior. Tardía información al docente, del cambio de política educativa. Cierta indiferencia por parte del docente al cambio.

## II. OBJETIVOS

- Mejorar la calidad del servicio educativo.
- Verificar y evaluar el proceso educativo en función a las normas vigentes.
- Brindar orientación y asesoramiento en forma sistemática y coordinada al personal Docente para mejorar el servicio y la eficiencia profesional.
- Detectar los logros y deficiencias para elevar el nivel académico.
- Promover la práctica permanente de las buenas relaciones humanas como medio para lograr la integración del docente al trabajo en equipo.
- Desarrollar acciones de monitoreo para asegurar la normal ejecución de las innovaciones.

### **III. METAS**

- Elaborar una Ficha de Supervisión. Ficha de Supervisión Pedagógica o Desarrollo Curricular.
- Realizar dos reuniones de Coordinación, Evaluación y Asesoramiento.
  - Primera reunión: 14 de agosto
  - Segunda reunión: 24 de noviembre
- Realizar dos Supervisiones de Aula
  - Primera Supervisión Inicial: 15 de agosto al 08 de setiembre Segunda Supervisión

Final: 02 de noviembre al 23 de noviembre.

- Orientación y monitoreo: 11 de setiembre al 27 de octubre

### **IV. ESTRATEGIAS**

- Aplicación del Reglamento Interno de Supervisión Educativa D.S. N° 050-82-Ed y del Manual de Supervisión Educativa.
- Es de dos tipos opinada e inopinada y comprende los siguientes aspectos:
  - Identificación del educador con el Proyecto Educativo y el Proyecto Curricular.
  - Administración del aula.
  - Administración Curricular.
  - Dirección del aprendizaje.
  - Evaluación del aprendizaje.
- Aplicación de Fichas de Supervisión de la siguiente manera:

- Observación de una sesión de clase. b) Entrevista con el educador supervisado.
- Organización de equipos rotativos y renovables de supervisión educativa.
- Acciones de coordinación, comunicación, seguimiento y monitoreo.

## **V. ASPECTOS DE SUPERVISAR**

- Ambientación del aula.
- Aplicación de Métodos y Procedimientos.
- Material Didáctico.
- Material Bibliográfico.
- Cumplimiento del Reglamento Interno.
- Carpeta Didáctica.
- Avance de la Programación Curricular.
- Programa Anual y Unidades de Aprendizaje.
- Registro de Evaluación y Asistencia.
- Archivo de documentos de los alumnos.

## **VI. RECURSOS**

- HUMANOS: Director – Coordinador

Técnico Pedagógico

Personal Docente

Personal administrativo

- LEGALES :Reglamento del Sistema de Supervisión
- TÉCNICOS :Manual de Supervisión Educativa
- FINANCIEROS: Recursos propios de la investigadora

## **VII. CRONOGRAMA GENERAL DE TAREAS**

1. Primera reunión para informar propósitos de la supervisión y monitoreo	14 de agosto
2. Supervisión inicial	15 de agosto al 08 de setiembre
3. Asesoramiento y monitoreo	11 de setiembre al 27 de octubre
4. Supervisión final	02 de noviembre al 23 de noviembre
5. Procesamiento de datos.	20 de noviembre al 27 de noviembre.
6. Segunda reunión para informar resultados.	28 de noviembre

## **PLAN DE SUPERVISIÓN INICIAL**

### **I. IDENTIFICACIÓN DE LA INSTITUCIÓN**

- 1.1. Entidad: La Unidad Educativa “Héroes del 41” de la ciudad de Machala.
- 1.2. Fines: Brindar servicios educativos a los alumnos de Educación Primaria y Secundaria de su ámbito geográfico.
- 1.3. Diagnóstico: Como resultado de las supervisiones realizadas en años anteriores se ha determinado que existen deficiencias en el proceso de gestión pedagógica en el aula de los docentes de educación secundaria, tanto en el proceso de planificación como en el desarrollo de la enseñanza-aprendizaje, razón que nos anima a buscar alternativas de solución a ello, y lograr niveles de calidad educativa.

### **II. DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD**

#### **2.1 Objetivos:**

- Identificar las dificultades que afrontan los docentes en el proceso de gestión pedagógica en el aula.
- Brindar asesoramiento especializado en los aspectos en que los docentes presentan dificultades o deficiencias.
- Desarrollar actividades de seguimiento y monitoreo para precisar las dificultades y ayudar a superarlas in situ.
- Establecer relaciones horizontales con los docentes dentro de un marco de democracia para lograr actitudes favorables en el trabajo.

#### **2.2 Aspectos a supervisar**

- Organización del aula
- Implementación
- Desarrollo del proceso enseñanza-aprendizaje
- Evaluación de los aprendizajes
- Relaciones interpersonales



## **2.3 Muestra**

Constituida por todos los profesores de educación secundaria, once (11)

## **2.4 Tareas, Técnicas e Instrumentos**

### **a. Tareas:**

- Elaboración del Plan de supervisión.
- Reuniones de sensibilización, coordinación con el Director,
- Preparación de instrumentos.
- Ejecutar las visitas a aula para aplicar las fichas de supervisión.
- Analizar los resultados.
- Ejecutar las acciones de asesoramiento y monitoreo

### **b. Técnicas**

- Observación
- Entrevistas
- Diálogos
- Visitas a aula
- Trabajos grupales
- Monitoreo

### **c. Instrumentos**

- Fichas de supervisión (Pretest)
- Ficha de monitoreo

## **2.5 Cronograma de tareas**

- Reunión de coordinación y sensibilización: 14 de agosto 2006
- Supervisión inicial: 15 de agosto al 8 setiembre
- Asesoramiento y Monitoreo: 11 de setiembre al 27 de octubre

### **III. IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN**

#### **3.1 Organización de los equipos de trabajo:**

- a. Comisión de supervisión de la institución educativa.
- b. Equipo de especialistas de la subdirección de educación.

#### **3.2 Asignación de recursos**

a. Materiales:	\$,200.00
b. Viáticos y pasajes:	<u>500.00</u>
TOTAL	\$/.700.00

## **PLAN DE SUPERVISIÓN FINAL**

### **I. IDENTIFICACIÓN**

- 1.1. Entidad: Unidad Educativa “Héroes del 41” de la ciudad de Machala
- 1.2. Fines: Brindar servicios educativos de calidad mediante una buena Gestión Pedagógica en el Aula por parte de los docentes.
- 1.3. Información: se ha desarrollado acciones de supervisión, asesoramiento y monitoreo orientado a todos los docentes de educación secundaria.

### **II. DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD**

#### **2.1. Objetivos**

- Realizar un proceso de verificación de la gestión pedagógica de cada profesor sujeto a supervisión y monitoreo.
- Comparar los resultados obtenidos en el Pretest con el Posttest para determinar cuánto se ha avanzado en calidad de gestión pedagógica.
- Realizar reunión final con los docentes para analizar los resultados y toma decisiones para el futuro.
- Difundir los resultados a la audiencia seleccionada.

#### **2.2. Aspectos a Supervisar**

Los mismos considerados para la supervisión inicial.

#### **2.3. Muestra: Los once (11) profesores de educación secundaria.**

#### **2.4. Tareas, Técnicas e Instrumentos**

##### **2.4.1. Tareas:**

- Visita a aulas para aplicar las fichas de supervisión mediante la observación.

- Analizar los resultados y compararlos con los de la supervisión inicial, para determinar el nivel de logros.
- Elaborar el informe y difundirlo entre los mismos profesores y a las autoridades pertinentes.

#### **2.4.2. Técnicas**

- Visitas a aulas
- Observación
- Diálogo - Trabajo grupal.

#### **2.4.3. Instrumentos:**

- Ficha de supervisión (Postest)

#### **2.5. Cronograma de tareas:**

- Supervisión final : Del 02 de noviembre al 23 de noviembre
- Procesamiento de datos : 20 de noviembre al 27 de noviembre
- Reunión para informe de resultados: 28 de noviembre

## ESCALA VALORATIVA: PRE Y POST TEST

INDICADORES	
1.	Cuenta con normas de convivencia.
2.	Cuenta con biblioteca de aula.
3.	Existen sectores organizados en el aula que contribuyen al desarrollo de las capacidades propuestas.
4.	Existen sectores para exponer los productos de los estudiantes.
5.	Los materiales (textos, material concreto) son de fácil acceso a los estudiantes.
6.	La disposición y ubicación del mobiliario están de acuerdo con las actividades a desarrollar.
7.	La ambientación del aula contribuye al desarrollo de la unidad didáctica programada y a los valores relacionados con ésta.

INDICADORES	
1.	Cuenta con su PEI.
2.	Cuenta con su PCC.
3.	Cuenta con su cartel de capacidades diversificado y los contenidos contextualizados.
4.	Cuenta con su programación anual.
5.	Cuenta con unidad didáctica correspondiente a la fecha de ejecución.
6.	Se evidencia el uso de las unidades didácticas durante el desarrollo de las actividades en aula.
7.	Consideran dentro de las unidades las estrategias de enseñanza aprendizaje.
8.	En las estrategias se evidencia un trabajo integrado de las áreas.
9.	En las unidades consideran actividades de evaluación.
10.	En las unidades consideran el uso de materiales.
11.	Contribuye permanentemente a un clima adecuado durante el trabajo en el aula.
12.	Las actividades que desarrolla guardan relación con lo planeado en la unidad.
13.	Usa los materiales educativos en forma pertinente y oportuna.
14.	Las actividades desarrolladas integran áreas.
15.	Promueve la formación de los hábitos y valores.
16.	Dosifica las actividades de acuerdo al tiempo.
17.	Orienta individual y grupalmente a los alumnos.
18.	Utiliza la motivación de manera permanente.
19.	Verifica, retroalimenta y refuerza los aprendizajes.
20.	Muestra control de sus impulsos y emociones.

INDICADORES	
1.	Evalúa permanentemente.
2.	Revisa y hace comentarios sobre actividades solicitadas a los estudiantes.
3.	Utiliza diversas técnicas e instrumentos de evaluación.
4.	Lleva un control de los avances de los estudiantes (registro auxiliar y otros).
5.	Promueve la autoevaluación y la coevaluación.

6.	Brinda apoyo inmediato a los estudiantes que manifiestan dificultad en sus aprendizajes.
7.	Cuenta con un portafolio para archivar sus productos académicos.

INDICADORES	
1.	Se preocupa y comprende los problemas de sus alumnos.
2.	Mantiene altas expectativas respecto al aprendizaje de sus alumnos.
3.	Acepta la diversidad de opinión y sentimiento de sus alumnos.
4.	Trata horizontalmente a sus alumnos respetando las diferencias de género, raza y situación socio-económica.
5.	Manifiesta un trato amable y de respeto a sus alumnos.
6.	Conoce las características psicológicas individuales de sus alumnos y brinda trato adecuado.
7.	Muestra satisfacción y dinamismo en la labor que realiza.

**Cuadro N° 06: Organización del aula**

INDICADORES	SI	NO
1. Cuenta con normas de convivencia.	11	-
2. Cuenta con biblioteca de aula.	11	-
3. Existen sectores organizados en el aula que contribuyen al desarrollo de las capacidades propuestas.	08	02
4. Existen sectores para exponer los productos de los estudiantes.	11	-
5. Los materiales (textos, material concreto) son de fácil acceso a los estudiantes.	08	03
6. La disposición y ubicación del mobiliario está de acuerdo con las actividades a desarrollar.		
7. La ambientación del aula contribuye al desarrollo de la unidad didáctica programada y a los valores relacionados con ésta.	08	03

**Cuadro N° 07: Implementación**

INDICADORES	SI	NO
1. Cuenta con su PEI.	--	11
2. Cuenta con su PCC.	11	--
3. Cuenta con su cartel de capacidades diversificado y los contenidos contextualizados.	11	--
4. Cuenta con su programación anual.	11	--
5. Cuenta con unidad didáctica correspondiente a la fecha de ejecución.	11	--
6. Se evidencia el uso de las unidades didácticas durante el desarrollo de las actividades en aula	08	03
7. Consideran dentro de las unidades las estrategias de enseñanza aprendizaje.	11	--
8. En las estrategias se evidencia un trabajo integrado de las áreas.	08	03
9. En las unidades consideran actividades de evaluación.	11	--
10. En las unidades consideran el uso de materiales.	11	--

**Cuadro N° 08: Desarrollo del proceso enseñanza-aprendizaje**

<b>INDICADORES</b>	<b>Satisfactorio(5)</b>	<b>Mediana mente Satisfactorio(3)</b>	<b>Algo satisfactorio(2)</b>	<b>Insatisfactorio(1)</b>
1. Domina las capacidades y contenidos que imparte	05	06	--	--
2. Usa estrategias metodológicas pertinentes para los fines que persigue.	08	03	--	--
3. Desarrolla sus actividades de manera entretenida e interesante.	08	03	--	--
4. Estimula a los estudiantes para que expresen sus conocimientos previos.	11	--	--	--
5. Organiza adecuadamente el ambiente de acuerdo a las intencionalidades establecidas.	08	02	01	--
6. Genera participación democrática de los alumnos respetando la opinión de los demás	08	03	--	--
7. Brinda indicaciones con lenguaje claro y sencillo.	10	01	--	--
8. Utiliza la comunicación verbal y no verbal de manera adecuada.	08	03	--	--
9. Propicia el diálogo en todos los alumnos.	07	03	01	--
10. Propicia la producción escrita de sus observaciones, experiencias y vivencias.	08	03	--	--
11. Contribuye permanentemente a un clima adecuado durante el trabajo en el aula.	10	01	--	--
12. Las actividades que desarrollan guardan relación con lo planeado en la unidad	08	03	--	--
13. Usa los materiales educativos en forma pertinente y oportuna.	08	03	--	--
14. Las actividades desarrolladas integran áreas.	06	04	01	--
15. Promueve la formación de los hábitos y valores.	07	03	01	--
16. Dosifica las actividades de acuerdo al tiempo.	08	03	--	--
17. Orienta individual y grupalmente a los alumnos.	08	03	--	--
18. Utiliza la motivación de manera permanente.	05	04	02	--
19. Verifica, retroalimenta y refuerza los aprendizajes.	08	02	01	--
20. Muestra control de sus impulsos y emociones.	11	--	--	--

**Cuadro N° 09: Evaluación de los aprendizajes**

<b>INDICADORES</b>		<b>SI</b>	<b>NO</b>
1.	Evalúa permanentemente.	11	--
2.	Revisa y hace comentarios sobre actividades solicitadas a los estudiantes	09	--
3.	Utiliza diversas técnicas e instrumentos de evaluación	08	03
4	Lleva un control de los avances de los estudiantes (registro auxiliar y otros).	11	--
5.	Promueve la autoevaluación y la coevaluación.	08	03
6.	Brinda apoyo inmediato a los estudiantes que manifiestan dificultad en sus aprendizajes.	08	03
7.	Cuenta con un portafolio para archivar sus productos académicos.	06	05

**Cuadro N° 10: Relaciones interpersonales**

<b>INDICADORES</b>		<b>SI</b>	<b>NO</b>
1.	Se preocupa y comprende los problemas de sus alumnos.	09	02
2.	Mantiene altas expectativas respecto al aprendizaje de sus alumnos.	08	03
3.	Acepta la diversidad de opinión y sentimiento de sus alumnos.	08	03
4	Trata horizontalmente a sus alumnos respetando las diferencias de género, raza y situación socioeconómica.	11	--
5.	Manifiesta un trato amable y de respeto a sus alumnos.	11	--
6.	Conoce las características psicológicas individuales de sus alumnos y brinda trato adecuado.	08	03
7.	Muestra satisfacción y dinamismo en la labor que realiza.	08	03